



Vers une meilleure compréhension théorique des comportements de civisme organisationnel

Stephan Ivanchak

► To cite this version:

Stephan Ivanchak. Vers une meilleure compréhension théorique des comportements de civisme organisationnel. Psychologie. Université Nice Sophia Antipolis, 2007. Français. NNT : . tel-00336701

HAL Id: tel-00336701

<https://theses.hal.science/tel-00336701>

Submitted on 4 Nov 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université de Nice Sophia-Antipolis
U.F.R. Lettres, Arts et Sciences Humaines
Ecole Doctorale Lettres, Sciences Sociales et Humaines

VERS UNE MEILLEURE COMPREHENSION THEORIQUE DES COMPORTEMENTS DE CIVISME ORGANISATIONNEL

**Thèse proposée par Stephan IVANCHAK
pour l'obtention du Doctorat de Psychologie du travail**

**Sous la direction de M. Dirk STEINER, Professeur,
Université de Nice-Sophia Antipolis**

Jury :

- **M. Claude LOUCHE, Professeur, Université de Montpellier III**
- **M. Jean-Pierre ROLLAND, Professeur, Université de Paris X Nanterre**
- **M. Filip DE FRUYT, Professeur, Ghent University (Belgique)**

Soutenance le 11 décembre 2007

« Aucune planification organisationnelle ne peut prévoir toutes les éventualités au sein de son fonctionnement, ou envisager avec une exactitude parfaite les changements de son environnement, ou maîtriser parfaitement toute la variabilité humaine. Les ressources des employés en innovation, en coopération spontanée, [ou en entre-aide avec ses collègues], en comportement créatif et protecteur sont donc vitales pour la survie et l'efficacité organisationnelle. » (Katz, 1964, p. 132, notre traduction).

« Il y a toujours un écart, parfois considérable entre le travail prescrit et le travail réel, un écart souvent ignoré, méconnu (...) » (Rabardel, Carlin, Chesnais, Lang Le Joliff et Pascal, 1998, p. 23).

Remerciements

Je voudrais remercier M. Claude Louche, M. Jean-Pierre Rolland et M. Filip De Fruyt de me faire l'honneur de leur présence lors de la soutenance de cette thèse, ainsi que du temps et de l'attention consacré à la lecture de mon travail.

Je voudrais dire à M. Dirk Steiner ma gratitude pour l'encadrement exemplaire dont j'ai bénéficié. J'ai bien sûr profité de ses larges connaissances scientifiques, théoriques et statistiques, de son expérience et de sa disponibilité sans failles, mais surtout de son humour, de sa sympathie et de sa confiance.

Les études empiriques présentées ici ont pu être conduites grâce à la Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie (SERAP) qui a cru à ce projet dès son stade embryonnaire. J'ai également disposé, grâce à la SERAP, de ma première expérience professionnelle en tant que psychologue. Ce fût aussi une expérience intellectuelle et humaine riche, qui reste une étape marquante de ma vie. Les membres de ce service m'ont tous apporté leur soutien à la réalisation de ce projet. Sans eux, rien n'aurait été possible. Aussi je voudrais maintenant leur signifier ma reconnaissance, et l'assurance de mon amitié pour longtemps encore.

Je voudrais remercier M. Raingeard et M. Devillières de leur intérêt pour mon projet de thèse, et pour les recherches qui en ont découlé. En soutenant ce projet, ils ont mis à ma disposition toute la logistique du Service de Psychologie Appliquée et d'Hygiène Mentale de la Marine (SPAHMM, dont la SERAP dépend).

Par ailleurs, je remercie Pierrette Sananes pour sa précieuse relecture du manuscrit de ce document.

Merci aussi à mes parents d'avoir soutenu ce long cursus en Psychologie. Cette discipline passionnante a été pour moi la source d'un véritable épanouissement intellectuel, une richesse qui n'a pas de prix. Je dois celle-ci aux enseignants niçois, et à mes amis doctorants aussi.

Ma femme a été particulièrement méritante pendant ses longues années, dévoilant des trésors de patience et de compréhension. Elle m'a apporté un soutien psychologique dont seuls les grands psychologues ont le secret. Je m'excuse auprès de ma fille Natacha pour les promenades ratées, les pique-niques manqués et tous les dimanches où nous sommes restés à la maison. Je promets de me rattraper dans les mois qui viennent.

Table des matières

Remerciements.....	2
Index des tables.....	8
Index des illustrations.....	10
Introduction générale.....	11
PREMIERE PARTIE : LES COMPORTEMENTS DE CIVISME ORGANISATIONNEL D'UN POINT DE VUE THEORIQUE.....	15
Chapitre 1 : Origines du construit de civisme organisationnel.....	17
1. Mise en perspective historique de l'aspect civique de la performance au travail....	17
2. Conclusions.....	23
Chapitre 2 : Définition théorique du construit.....	27
1. Définitions existant dans la littérature.....	28
2. Éléments de définition retenus : que sont les comportements de civisme organisationnel ?.....	31
3. Synthèse et proposition d'une définition.....	37
Chapitre 3 : Définition en termes de contenu.....	42
1. Identification d'un modèle représentatif du contenu du construit de civisme organisationnel.....	42
2. Croisement de la définition théorique et de la définition en termes de contenu.....	44
3. Comparaison du modèle retenu avec les principaux autres modèles.....	48
Chapitre 4 : Conséquences et intérêt du concept de comportements de civisme organisationnel.....	56
1. Conséquences des comportements de civisme organisationnel pour l'individu.....	56
2. Conséquences des comportements de civisme organisationnel pour l'organisation.....	63
Chapitre 5 : Variables antécédentes des comportements de civisme organisationnel.....	70
1. Éléments biographiques.....	70
2. Les facteurs dispositionnels.....	72
3. Les facteurs attitudinels.....	76
4. Autres facteurs liés à l'environnement organisationnel.....	78
5. Facteurs liés au supérieur hiérarchique.....	80

6. Facteurs motivationnels.....	82
Synthèse et conclusion de l'étude théorique.....	86
DEUXIEME PARTIE : APPROFONDISSEMENTS ET RECHERCHES APPLIQUEES.....	90
Chapitre 6 : Développement d'un outil de mesure des comportements de civisme organisationnel.....	92
1. Etude 1 : Adaptation de l'outil de Borman, Buck et al. (2001).....	93
a) Hypothèses.....	93
b) Traduction / adaptation des items.....	94
c) Méthode.....	95
d) Résultats.....	97
e) Conclusions.....	104
2. Etude 2 : Construction d'une deuxième version du questionnaire.....	107
a) Hypothèses.....	109
b) Construction de la deuxième version du questionnaire.....	109
c) Méthode.....	110
d) Résultats.....	113
e) Conclusions.....	118
3. Discussion.....	121
Chapitre 7 : Performance de civisme organisationnel et personnalité.....	123
1. Introduction théorique.....	123
a) L'émergence d'un nouveau modèle de la personnalité.....	123
b) Un nouveau modèle de la performance au travail et de ses antécédents	124
c) Deux nouvelles orientations de recherche dans ce domaine.....	124
2. Objectifs de l'étude.....	127
3. Validation de l'inventaire de personnalité utilisé.....	128
a) Hypothèses.....	129
b) Méthode.....	129
c) Résultats.....	130
d) Conclusions.....	132
4. Hypothèses.....	133
a) Variables de personnalité potentiellement liées aux comportements de civisme organisationnel bénéficiant aux individus (CCOI).....	133
b) Variables de personnalité potentiellement liées aux comportements de civisme organisationnel bénéficiant à l'organisation (CCOO).....	139
c) Hypothèses d'interactions entre les aspects de personnalité.....	141
5. Méthode.....	142
a) Participants	142
b) Procédure.....	142

6. Résultats.....	142
a) Relations bivariées entre les aspects de la personnalité et des comportements de civisme organisationnel.....	143
b) Interactions entre les aspects de personnalité.....	145
c) Analyses post-hoc.....	146
7. Conclusions.....	148
a) Intérêt des facteurs de personnalité pour la prédiction des comportements de civisme organisationnel.....	148
b) Analyse au niveau des facteurs de personnalité de premier ordre (facettes).....	150
c) Interactions entre les aspects de personnalité dans la prédiction des comportements de civisme organisationnel.....	152
d) Limites.....	153
e) Recherches futures.....	154
Chapitre 8 : Comportements de civisme organisationnel et turn-over volontaire.....	156
1. Introduction théorique.....	156
a) Comportements de civisme organisationnel et turn-over volontaire.....	156
b) Le turn-over volontaire dans la marine.....	160
c) Objectifs de l'étude.....	161
2. Construction d'un questionnaire évaluant les facteurs de dénonciation de lien.....	162
a) Hypothèses.....	165
b) Méthode.....	166
c) Résultats.....	168
d) Conclusions.....	173
3. L'étude du turn-over volontaire effectif.....	174
4. Hypothèses.....	175
a) Prédicteurs hypothétiques des cognitions de turn-over volontaire.....	175
b) Prédicteurs hypothétiques des comportements de civisme organisationnel.....	177
c) Relations entre les comportements de civisme organisationnel et les cognitions de turn-over volontaire.....	180
5. Méthode.....	181
a) Participants.....	181
b) Mesures.....	181
c) Procédure.....	183
6. Résultats.....	183
a) Prédicteurs du turn-over volontaire.....	184
b) Prédicteurs des comportements de civisme organisationnel.....	184
c) Relations entre les cognitions de turn-over volontaire et les comportements de civisme organisationnel.....	189
d) Analyses post-hoc.....	189
7. Conclusions.....	191
a) Le phénomène des cognitions de turn-over volontaire.....	191
b) Turn-over volontaire et comportements de civisme organisationnel.....	192

c) Limites.....	194
Chapitre 9 : Comportements de civisme organisationnel et motivations à s'engager	197
1. Introduction théorique.....	197
a) Fondements motivationnels des comportements de civisme organisationnel.....	197
b) Objectifs de l'étude.....	200
2. Construction de l'inventaire des motivations à s'engager.....	201
a) Définition des dimensions à évaluer.....	201
b) Développement des items.....	202
3. Etude de la validité intra-concept de l'inventaire des motivations à s'engager.....	203
a) Hypothèses.....	203
b) Méthode.....	204
c) Résultats.....	205
d) Conclusions.....	209
4. Etude de la validation inter-concepts de l'inventaire des motivations.....	212
a) Hypothèses.....	212
b) Méthode.....	212
c) Résultats.....	213
d) Conclusions.....	219
5. Perspectives d'applications.....	221
Discussion générale.....	223
1. Synthèse des intérêts du construit de civisme organisationnel.....	223
2. Principales contributions de ce travail.....	225
a) Validité intra-concept du construit.....	225
b) Validité inter-concepts.....	229
3. Problèmes posés par l'application des comportements de civisme organisationnel dans les organisations.....	235
4. Evolution possible de la conception de la performance au travail.....	238
Références bibliographiques.....	242
ANNEXES.....	258
Table des annexes.....	259

Index des tables

Tableau 1 : Contenu du modèle de Borman, Penner et al. (2001) après les modifications engendrées par notre définition théorique du construit	50
Tableau 2 : Croisement du contenu des principaux modèles des comportements de civisme organisationnel.....	51
Tableau 3 : Structure factorielle attendue des items de civisme organisationnel (version 1 du questionnaire).....	94
Tableau 4 : Analyse en composantes principales des items du questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel version 1 (rotation Promax).....	101
Tableau 5 : Statistiques descriptives et corrélations entre les facteurs de civisme organisationnel (version 1)	102
Tableau 6 : Analyse en composantes principales des scores aux facettes de civisme organisationnel (rotation Promax).....	104
Tableau 7 : Analyse en composantes principales des items du questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel version 2 (rotation Promax).....	115
Tableau 8 : Statistiques descriptives et corrélations entre les facteurs de civisme organisationnel (Version 2).....	116
Tableau 9 : Récapitulatif des hypothèses de relations entre les aspects de personnalité et de comportements de civisme organisationnel.....	135
Tableau 10 : Corrélations entre les aspects de personnalité et de comportements de civisme organisationnel.....	144
Tableau 11 : Régression des CCOI sur les facteurs de personnalité.....	147
Tableau 12 : Régression des CCOI sur les facettes de personnalité.....	147

Tableau 13 : Régression des CCOO sur les facteurs de personnalité.....	148
Tableau 14 : Analyse en composantes principales des items du questionnaire « Dénolien » (rotation Promax).....	170
Tableau 15 : Statistiques descriptives et corrélations des facteurs extraits du questionnaire « Dénolien ».....	172
Tableau 16 : Statistiques descriptives et analyse des items de cognitions de turn-over volontaire.....	183
Tableau 17 : Corrélations entre les échelles du questionnaire « Dénolien », les cognitions de turn-over volontaire et les comportements de civisme organisationnel.....	185
Tableau 18 : Modèle de régression des cognitions de turn-over volontaire.....	190
Tableau 19 : Modèle de régression du score général de civisme organisationnel.....	191
Tableau 20 : Analyse en composantes principales des items de motivation à l'engagement (rotation Promax).....	207
Tableau 21 : Statistiques descriptives et corrélations entre les facteurs de motivation à s'engager.....	210
Tableau 22 : Corrélations entre les motivations à s'engager, les comportements de civisme organisationnel et les cognitions de turn-over volontaire.....	214
Tableau 23 : Régression du score général de civisme organisationnel sur la désirabilité sociale et les motivations à s'engager.....	218

Index des illustrations

Figure 1 : Modèle de la performance au travail globale incluant le critère de performance informelle.....	24
Figure 2 : Représentation schématique des relations en boucle impliquant les comportements de civisme organisationnel et la satisfaction.....	62
Figure 3 : Les comportements de civisme organisationnel et leur réseau nomologique de relations avec d'autres variables de la psychologie du travail.....	88
Figure 4 : Les comportements de civisme organisationnel et leur réseau nomologique simplifié incluant une dimension motivationnelle.....	234
Figure 5 : Description du domaine de la performance au travail selon les axes technique/transverse et imposable/discretionnaire.....	239

* * * * *

Index des encarts

Encart 1 : Principaux résultats issus du questionnaire « Dénolien » version 1.....	164
Encart 2 : Principaux résultats du questionnaire « Dénolien » (version 2) sur le critère de turn-over volontaire effectif.....	176

Introduction générale

« Après près d'un siècle d'études formelles des organisations de travail et de leurs employés (Katzell et Austin, 1992 ; Scott, 1987), nous nous posons toujours la question, « qu'est-ce que la performance ? » » (Werner, 2000, p. 3, notre traduction)

Qu'est-ce que la performance au travail exactement ? Quels sont les aspects pertinents de celle-ci pour les organisations ? Les évaluations de la performance au travail habituellement réalisées couvrent-elles l'ensemble des performances individuelles d'un employé ?

Les évaluations de la performance des employés se focalisent généralement sur les éléments qui leur sont explicitement demandées, ce que de nombreux auteurs appellent, depuis une dizaine d'années, la *performance sur les tâches prescrites* (notre traduction de « *task performance* » ; Borman et Motowildo, 1997 ; Conway, 1996 ; Hattrup, O'Connell et Wingate, 1998 ; Motowildo et Van Scotter, 1994). Il semblerait que d'autres aspects de la performance soient intéressants à la fois au niveau scientifique et au niveau appliqué (Barnard, 1938 ; Katz, 1964 ; Stein, 2002). Il s'agit notamment des *comportements de civisme organisationnel*, un construit, qui a fait l'objet d'une théorisation et d'un développement importants ces dernières années.

Les comportements de civisme organisationnel semblent correspondre à un aspect informel de la performance au travail. Ces comportements ne font généralement pas partie du travail prescrit, mais ils permettraient de pallier l'organisation formelle du travail (George et Brief, 1992 ; Katz, 1964) et/ou de participer à la performance de l'équipe de travail et de l'organisation (*cf.* Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000, pour une revue). L'idée est donc d'élargir la notion de performance au travail afin de prendre en compte des aspects indispensables, voire « *vitaux pour l'organisation* » selon Katz (1964). Cette idée n'est pas tout à fait neuve puisque Barnard soulignait déjà l'importance de ce type de comportements en 1938. Toutefois, un effort considérable de recherche et de théorisation a été mené ces vingt dernières années et a donné naissance à

un construit à part entière, faisant l'objet de définitions, d'opérationnalisations, de modèles et d'études dédiées à celui-ci. Ce construit présente en outre l'intérêt de s'articuler théoriquement avec de nombreuses variables importantes pour la psychologie du travail (satisfaction, personnalité, attachement organisationnel, justice organisationnelle, efficacité organisationnelle). Ce construit, assez jeune dans sa formulation actuelle (les articles princeps de Bateman et Organ, et de Smith, Organ et Near datent de 1983), semble avoir modifié assez profondément la manière de concevoir la performance au travail. En effet, il semble exister désormais un certain consensus sur le fait que la performance au travail se divise en deux composantes : la performance sur les tâches prescrites et les comportements de civisme organisationnel (Borman et Motowilo, 1993 ; Stein, 2002 ; Werner, 2000). Il s'agit, à notre sens, d'un changement scientifique significatif. La psychologie du travail de langue française ne peut ignorer cette modification de la conception de la performance au travail modélisée par Organ et Ryan (1995) et Motowilo, Borman et Schmit (1997). L'objectif général de notre démarche est d'introduire dans le champ de la recherche en psychologie du travail de langue française un construit assez récent, peu étudié en France, qui semble toutefois présenter un certain intérêt au niveau scientifique et pratique.

La littérature sur ce thème est relativement riche, mais les nombreuses recherches ont été effectuées essentiellement par nos collègues anglo-saxons. L'étude de ce construit a donc nécessité un certain travail de traduction. Dans un esprit de transparence, nous préciserons les formulations originales de certains termes particulièrement difficiles à traduire (souvent créés spécifiquement par les auteurs). Une première précision concerne le terme « citizenship ». Nous proposons de le traduire par civisme, même si la littérature scientifique française emploie généralement « citoyenneté » (Paillé, 2006), qui est effectivement la première acception de ce terme (c'est aussi la seule traduction proposée par les principaux dictionnaires anglais-français). La citoyenneté est définie par l'*Encyclopédie Quillet* (1983) comme la « *qualité de citoyen* » (p. 1352) ; un citoyen étant le « *membre d'une cité, habitant d'un Etat libre qui a le droit de suffrage dans les assemblées publiques* » (p. 1351). Dans notre cas, on peut considérer que nous étudions des comportements impliqués par le fait d'appartenir à une organisation. Cependant, la notion centrale des droits qui caractérise l'état de citoyen dans son acception classique n'a pas de sens dans notre contexte organisationnel. Le terme de civisme nous est apparu

plus proche du sens que voulaient lui donner les spécialistes de cette thématique : « *réunion des qualités qui font le bon citoyen ; zèle pour les intérêts de son pays (...) Par le civisme, on se consacre à sa patrie, à ses concitoyens ; on les sert de tous les moyens que l'on a en son pouvoir. Le civisme est la conduite d'un bon citoyen, le zèle à en remplir tous les devoirs (...)* » (Encyclopédie Quillet, 1983,).

Nous verrons dans le Chapitre 1 que le construit de civisme appliqué aux organisations souffre de ce que l'on pourrait appeler des « défauts de jeunesse ». Il existe effectivement plusieurs définitions dont certains éléments diffèrent. Il existe également une multitude d'opérationnalisations différentes, dont les dimensions varient en nombre et en contenu. Une analyse approfondie et une synthèse de la littérature semblent nécessaires afin de mieux définir ce construit à deux niveaux : (a) au niveau théorique, qui sera l'objet du Chapitre 2 (*i.e.*, quels sont les attributs qui permettent de dire que tel comportement organisationnel relève du civisme ?) ; et (b) au niveau du contenu du construit, qui sera l'objet du Chapitre 3 (*i.e.*, quels sont les divers types de comportements de civisme organisationnel ?). Il nous semble important d'articuler la définition que nous qualifions, faute de mieux, de théorique et la définition en terme de contenu. Le premier objectif de ce travail est donc une étude théorique du concept de comportements de civisme organisationnel visant notamment à en éclaircir la définition. Nous essaierons également de faire une synthèse des conséquences et de l'intérêt des comportements de civisme organisationnel à la fois au niveau individuel et organisationnel (Chapitre 4). Le chapitre 5 dressera un état des lieux des connaissances concernant les principales variables antécédentes de ce construit. Ceci devrait nous permettre de positionner ce construit dans un réseau nomologique de relations qu'il entretient avec plusieurs variables intéressant la psychologie du travail.

Le deuxième objectif de ce travail est l'étude empirique de la validité du construit. Ceci passe par la construction d'un outil de mesure en langue française qui permettra de confirmer empiriquement la structure et le contenu issus de l'analyse théorique (Chapitre 6). Nous proposerons une validation inter-concept de cet instrument de mesure sur la personnalité qui a une place particulière et importante dans les théories sur les comportements de civisme organisationnel (Chapitre 7). Nous nous intéresserons dans le Chapitre 8 aux relations entre ces comportements et le turn-over volontaire. Nous postulons notamment l'existence de prédicteurs communs à ces deux concepts. Par

ailleurs, les comportements de civisme organisationnel seraient déterminés par la motivation des employés (Katz, 1964 ; Organ, 1990 ; Rioux et Penner, 2001). Cet aspect sera approfondi dans le Chapitre 9 qui envisagera également des applications concrètes à ce niveau.

PREMIERE PARTIE : LES COMPORTEMENTS DE CIVISME ORGANISATIONNEL D'UN POINT DE VUE THEORIQUE

L'étude théorique des comportements de civisme organisationnel est essentiellement basée sur 71 articles portant explicitement sur ce thème de 1983 à 2004. Nous avons extrait de manière systématique certaines informations de ces articles. Ces informations sont reportées en Annexe 1. Seules les études empiriques ont été incluses dans cette annexe, exception faite de quelques articles théoriques proposant une définition du concept par des dimensions précises. Les études sont regroupées en fonction du modèle théorique sur lequel elles s'appuient. Les auteurs n'emploient pas tous le même libellé pour parler des comportements de civisme organisationnel. Le libellé employé est donc indiqué dans cette synthèse (*e.g.*, comportements organisationnel pro-sociaux, performance contextuelle, performance de civisme organisationnel, *etc.*). Le construit peut être étudié comme une variable dépendante ou comme une variable indépendante : le statut du construit dans l'étude est également mentionné. Les éventuelles variables antécédentes des comportements de civisme organisationnel qui ont été étudiées empiriquement sont répertoriées (seules les variables ayant eu un effet conforme aux hypothèses des chercheurs ont été relevées). Nous avons également reporté les variables qui seraient influencées par le niveau de civisme organisationnel (*i.e.*, les conséquences du civisme organisationnel). Les autres éléments de cette synthèse concernent l'opérationnalisation du construit en termes de structure factorielle et de contenu. Nous avons reporté le nombre de dimensions étudiées. Les dimensions obtenues ont été classées par rapport à leur contenu selon trois grands facteurs (soutien personnel, soutien organisationnel, initiatives consciencieuses) issus d'un travail de fond sur le contenu du construit (Coleman et Borman, 2000). Les détails de la méthodologie suivie par Coleman et Borman (2000) pour aboutir à cette taxonomie des comportements de civisme organisationnel seront présentés plus avant. Bien que cette taxonomie soit très large, quelques rares dimensions n'entrent pas dans ce modèle et sont présentées dans une colonne spécifique. Nous avons également noté les cas où les chercheurs ont considéré

que les comportements de civisme organisationnel pouvait faire l'objet d'un score global (*i.e.*, rassemblant éventuellement plusieurs dimensions). Les résultats de cette analyse de ces écrits scientifiques seront discutés dans cette première partie du document.

Introduisant le construit de civisme organisationnel d'un point de vue historique, le premier chapitre rappelle rapidement la genèse et l'évolution de ce concept. La revue théorique s'articule ensuite sur deux axes : les aspects de la validité intra-concept du construit, puis les aspects de sa validité inter-concept (Dickes, Tournois, Flieller et Kop, 1994). Correspondant au niveau intra-concept, les chapitres 2 et 3 ont pour objectif de définir les comportements de civisme organisationnel par deux aspects : (a) une définition que nous qualifions de théorique (quels sont les attributs qui permettent à un observateur de dire que tel comportement est un comportement de civisme organisationnel ?) ; (b) une définition en terme de contenu du construit (quelles formes prend concrètement ce construit dans les organisations ?).

Les chapitres 4 et 5 se situent au niveau inter-concept de la validité du construit, soit des relations que celui-ci entretient avec d'autres variables pertinentes pour la psychologie du travail. Il s'agit *in fine* de positionner le construit dans un réseau nomologique ; ceci étant un aspect important de la validité d'un construit psychologique selon Schwab (1980, cité par LePine, Erez et Johnson, 2002). Le chapitre 4 présente les principales variables qui sont influencées par les comportements de civisme organisationnel ; et le chapitre 5 présente les variables antécédentes, prédictives de ces comportements.

Chapitre 1 : Origines du construit de civisme organisationnel

Ce chapitre vise à situer le courant de recherche des comportements de civisme organisationnel dans sa perspective historique. Ce concept est assez jeune, mais bien documenté. Il est intéressant de voir comment un nouveau concept scientifique advient et évolue. Dans le cas présent, plusieurs concepts ou plusieurs libellés différents ont vu le jour (avec parfois des guerres de chapelles). A travers quelques articles « clés », nous allons retracer la genèse puis l'évolution de ce construit. Nous pourrions ainsi mieux comprendre l'état actuel de la recherche sur celui-ci. Ceci permet également d'élargir notre angle de vue sur ce nouvel aspect de la performance au travail qui évoluera probablement encore dans l'avenir.

1. Mise en perspective historique de l'aspect civique de la performance au travail

Les prémices de l'élargissement de la conception de la performance au travail

Le courant des relations humaines, issu des travaux réalisés à la Western Electric en 1927 (Roethlisberger et Dickson, 1970) met en avant l'existence d'une structure informelle des relations entre les employés qui se superpose à la structure formelle établie par l'organisation. Roethlisberger et Dickson (1970) ont approfondi la notion de coopération, qu'ils voient comme un produit de cette structure informelle. La coopération renvoie à des comportements qui visent à maintenir l'équilibre interne. Il s'agit notamment de comportements pro-sociaux réalisés spontanément, au quotidien, pour soutenir les autres dans leur travail.

Dès 1938, Barnard insiste sur le concept de « *willingness to cooperate* » (volonté de coopérer), un concept qui illustre la nécessité que les opérateurs soient capables de coopérer pour que l'organisation fonctionne. Il avait également relevé l'existence et l'importance d'une organisation informelle du travail dans les équipes.

Katz (1964) et les comportements spontanés et innovants, précurseurs des comportements de civisme organisationnel

En 1964, Katz identifie trois types de comportements essentiels au fonctionnement de l'organisation : (1) les gens doivent être incités à entrer et à rester dans l'organisation ; (2) ils doivent accomplir les tâches qui correspondent à leur rôle spécifique, à leur poste, et ceci de façon fiable ; « (3) *Il peut y avoir une activité spontanée et innovante dans la réalisation des objectifs organisationnels qui vont au-delà des spécifications du rôle* » (Katz, 1964, p. 132, notre traduction). Les principaux éléments caractérisant les comportements de civisme organisationnel apparaissent déjà dans ce troisième type de comportements organisationnels décrits par Katz (1964). Celui-ci précise que les comportements spontanés et innovants sont vitaux pour la survie et l'efficacité de l'organisation. Il détaille ceux-ci en cinq dimensions : la coopération, la protection (des biens et du personnel de l'organisation), les idées constructives, l'auto-formation, une attitude participant à créer un climat de travail favorable. Insistant en outre sur les fondements motivationnels de ces comportements, Katz (1964) a manifestement posé les principales bases du construit de civisme organisationnel.

L'introduction du concept de comportements de civisme organisationnel (CCO)

Il semblerait que Bateman et Organ aient écrit en 1983 le premier article mentionnant ce nouveau concept. Il faisait suite à une communication des mêmes auteurs (Bateman et Organ, 1982) au meeting de l'Academy of Management à New York en 1982. Le titre de cette communication, « *Job satisfaction and the good soldier* »¹ laisse clairement entrevoir l'intérêt initial que les comportements de civisme organisationnel ont eu : ils permettaient (enfin) de mettre en évidence le lien entre satisfaction au travail et performance au travail qu'avait laissé supposer le courant des relations humaines (Schnake, 1991), et que la méta-analyse de Judge, Thorensen, Bono et Patton (2001) a récemment remis à l'ordre du jour. Organ reconnaît que « *les racines de la théorie et des recherches sur les CCO viennent d'une conviction intuitive qui, contrairement à la ligne du parti alors en vogue de la psychologie organisationnelle et industrielle, la satisfaction au travail soutenait bien sûr une relation fonctionnelle avec une performance de cette*

¹ L'expression anglaise « *good soldier* » est généralement utilisée pour désigner une personne (pas forcément militaire) dont la travail donne satisfaction.

sorte (Organ, 1977) » (Organ, 1997, p. 92, notre traduction). En se focalisant sur les aspects de performance « supra-rôle » qu'avait décrits précédemment Katz (1964) et Katz et Khan (1978), Bateman et Organ espéraient montrer l'existence du lien satisfaction-performance dont ils avaient la conviction. Ils ont obtenu une corrélation de .41 ($p < .01$). La même année, un article fondamental (Smith, Organ et Near, 1983) propose le premier questionnaire utilisable par d'autres chercheurs. Cet outil mesure deux facteurs : l'altruisme et la soumission généralisé (« *generalised compliance* »). Smith, Organ et Near (1983) établissent un parallèle avec l'altruisme et les comportements pro-sociaux étudiés dans le contexte non-organisationnel par les psychologues sociaux (*e.g.*, Krebs, 1970 ; Berkowitz, 1972). Ils font l'hypothèse que les variables prédictives de l'altruisme dans le contexte non-organisationnel sont également prédictives des comportements de civisme organisationnel (CCO) dans un contexte de travail. Smith *et al.* (1983) proposent également les premiers modèles structuraux où les CCO résultent de facteurs environnementaux et de traits de personnalité.

Le projet A

Il s'agit d'un programme de recherche réalisé de 1983 à 1988 dans l'armée américaine. Les études empiriques que nous proposerons en deuxième partie ont été effectuées dans la marine française. Le projet A présente donc un intérêt particulier par rapport au contexte des études empiriques présentées ici. Présentées dans un numéro spécial de « *Personnel Psychology* », ces recherches avaient pour objectif général le développement et la validation d'un instrument de sélection et d'orientation des futurs soldats américains. Ceci impliquait un objectif secondaire qui nous intéresse plus directement : étudier et modéliser le critère de performance au travail (Campbell, Ford, Rumsey, Pulakos, Borman, Felker, De Vera et Riegelhaupt, 1990 ; Campbell, Mc Henry et Wise, 1990).

L'étude du domaine de la performance a été réalisée par des analyses de postes et par la méthode des incidents critiques de Flanagan. Ces deux méthodes aboutissent à des éléments de performance communs aux neuf métiers étudiés (l'analyse des incidents critiques a notamment recensé initialement 1111 comportements qui ont été regroupés en 11 dimensions de performance communes à tous les métiers). *In fine*, une structure

latente en cinq facteurs a été identifiée puis confirmée sur ces neuf métiers (Campbell, McHenry et Wise, 1990, p. 322) :

1. « *compétences techniques principales* »
2. « *compétences militaires générales* »
3. « *effort et leadership* »
4. « *discipline personnelle* »
5. « *forme physique et maintien de la tenue / attitude militaire* » (« *physical fitness and military bearing* »)

Il est particulièrement intéressant de noter que les quatre derniers facteurs ne sont pas spécifiques aux métiers dans lesquels les personnes sont employés. Ceci a conforté les auteurs dans leur hypothèse de deux grandes dimensions de la performance au travail : des compétences techniques et des compétences plus transversales ou génériques, telles que les éléments de civisme organisationnel. Les dimensions 3 et 4 correspondent d'ailleurs clairement à des comportements de civisme organisationnel.

Les comportements organisationnels pro-sociaux

Brief et Motowildo (1986) s'appuient sur les conclusions du programme de recherche du projet A (auquel Motowildo a participé) concernant les dimensions de la performance au travail (Borman, Motowildo et Hanser, 1983, Borman, Motowildo, Rose et Hanser, 1984 cités par Brief et Motowildo, 1986). Ils proposent d'adapter le concept de comportements pro-sociaux préexistant en sciences sociales au contexte organisationnel.

Brief et Motowildo (1986) définissent théoriquement 13 types de comportements organisationnels pro-sociaux (« *Prosocial Organisational Behaviors* ») qui évolueront pour constituer les dimensions du construit actuel de performance de civisme organisationnel. On constate déjà que certains aspects des comportements organisationnels pro-sociaux de Brief et Motowildo (1986) s'apparentent manifestement au concept des comportements de civisme organisationnel (CCO) proposé par Bateman et Organ (1983) et Smith, Organ et Near (1983). Les comportements organisationnels pro-sociaux sont néanmoins plus larges que les CCO et intègrent aussi des aspects dysfonctionnels.

Le concept de performance contextuelle

En 1993, Borman et Motowildo proposent le concept de « performance contextuelle » qui regroupe les comportements de civisme organisationnel de Organ et son équipe, les comportements organisationnels prosociaux de Brief et Motowildo (1986) et les éléments de performance non spécifiques au poste du modèle d'efficacité du soldat issu du projet A (auquel Borman et Motowildo ont d'ailleurs participé). Ils extraient de ces trois concepts cinq nouvelles dimensions :

1. *« Persister avec enthousiasme et un effort supplémentaire si nécessaire pour achever sa propre tâche avec succès (...) »*
2. *Etre volontaire pour mener à bien des activités qui ne font pas officiellement partie de son travail (...) »*
3. *Aider et coopérer avec les autres (...) »*
4. *Suivre les règles et les procédures organisationnelles (...) »*
5. *Adopter, soutenir et défendre les objectifs organisationnels »* (Borman et Motowildo, 1993, pp. 81-82)

Le concept de performance contextuelle a été relayé par l'équipe de Borman, Motowildo et Van Scotter jusqu'en 2000 (Borman et Motowildo, 1997 ; LePine, Hanson, Borman et Motowildo, 2000 ; Motowildo et Van Scotter, 1994 ; Motowildo, 2000 ; Van Scotter, Motowildo et Cross, 2000). Ces chercheurs ont notamment montré les liens entre le modèle des cinq grands facteurs de personnalité et la performance contextuelle. Ils ont formalisé un modèle général de la performance au travail : la performance sur les tâches prescrites serait essentiellement liée aux aptitudes cognitives générales, et la performance contextuelle serait essentiellement liée à la personnalité. Ce lien avec certaines variables de personnalité apporte un nouvel intérêt pour les comportements de civisme organisationnel. Il offre de plus un certain éclairage à la relation entre personnalité et performance au travail. La personnalité reste à ce jour un des antécédents majeurs des comportements de civisme organisationnel. Une synthèse des connaissances dans ce domaine sera proposée dans le Chapitre 5. Nous proposerons également une étude empirique visant à cerner plus finement les relations entre ces deux construits (Chapitre 7).

Une première synthèse des résultats sur ce thème

Les articles princeps de Bateman et Organ (1983) et Smith *et al.* (1983) ont suscité un certain intérêt outre Atlantique. Ces articles ont été suivis de nombreuses études, donnant naissance à un véritable courant de recherche. Si bien que Organ et Ryan peuvent effectuer une première méta-analyse en 1995. Cette méta-analyse porte essentiellement sur les études ayant utilisé le modèle en deux facteurs de Smith *et al.* (1983). Cependant Organ et Ryan (1995) ont également intégré des études basées sur les concepts de comportements pro-sociaux organisationnels (Brief et Motowildo, 1986) et de performance contextuelle (Borman et Motowildo, 1993), en plus des études suivant le concept de comportements de civisme organisationnel (CCO – Smith *et al.*, 1983). Ils précisent en outre que « *le cadre conceptuel qui a inspiré le travail sur les CCO, et qui a guidé la recherche reportée ici, a beaucoup en commun avec le travail de Borman et Motowildo (1993) et Motowildo et VanScotter (1994) sur la « performance contextuelle », un construit qui est assez proche des CCO* » (Organ et Ryan, 1995, p. 776, notre traduction). Organ et Ryan (1995) proposent même un modèle reprenant l'idée de Borman et Motowildo (1993) selon laquelle les connaissances, les habiletés et les capacités (*i.e.*, les KSA – Knowledge, Skills, Abilities) seraient prédictives de la performance « in-rôle », alors que la personnalité et les attitudes à l'égard du travail seraient plutôt prédictives de la performance « extra-rôle ».

Un nouveau concept pour un nouveau millénaire : la performance civique

En 2000, Coleman et Borman réalisent un travail de fond au niveau de la structure latente des comportements de performance civique (« *citizenship performance* »). Ils ont recensé 27 comportements relevant de cet aspect de performance à partir des opérationnalisations proposées par 14 articles portant à la fois sur les concepts de comportements de civisme organisationnel (CCO, Smith *et al.*, 1983), de comportements organisationnels pro-sociaux (Brief et Motowildo, 1986) et de performance contextuelle (Borman et Motowildo, 1993, 1997 ; voir Coleman et Borman, 2000 pour le détail des articles étudiés). Ces 27 comportements de performance civique se regroupaient en trois grandes dimensions (soutien personnel, soutien organisationnel et initiatives consciencieuses). Borman, Penner, Allen et Motowildo (2001) reprennent et affinent ce modèle : les trois dimensions se diviseraient elles-mêmes en dix facettes (aider, coopérer,

courtoisie, motiver; représenter l'organisation, loyauté, suivre les règles ; persister, initiative, développer ses compétences). Ce modèle récent présente l'avantage de rendre compte des principaux aspects des opérationnalisations et des conceptions précédentes. C'est pourquoi nous l'avons utilisé comme canevas pour l'analyse des publications sur le construit de civisme organisationnel (Annexe 1). Nous utiliserons également de modèle intégrateur comme base de travail pour préciser la définition de ce construit en termes de contenu (Chapitre 3). Nous reviendrons de manière plus détaillée sur la procédure et les analyses effectuées par Coleman et Borman (2000) et Borman *et al.* (2001) à cette occasion.

2. Conclusions

L'historique de l'avènement de ce construit nous semble relativement intéressant d'un point de vue épistémologique. A travers l'exemple que constituent les comportements de civisme organisationnel, nous avons pu appréhender comment un nouveau concept peut émerger et se construire. Comme Organ (1997) le reconnaît lui-même, les racines théoriques des comportements de civisme organisationnel ont une origine plutôt intuitive. La modélisation de la performance au travail des soldats (projet A) a fourni un socle empirique à cet aspect de la performance. Campbell *et al.* (1990) ont effectivement mis en évidence des éléments de performance distincts des compétences techniques que l'on retrouverait de façon transversale sur différents postes (notamment « *effort et leadership* » et « *discipline personnelle* »).

Le concept de comportements de civisme organisationnel a fait l'objet de nombreuses publications. On peut d'ailleurs se demander à quoi tient vraiment cet engouement ? Il est possible que la sensibilité de cet aspect de la performance à l'effet de variables psychologiques telles que la satisfaction, la personnalité, ou la justice organisationnelle ait joué en sa faveur. C'est un peu comme si tous les antécédents qui n'avaient pas montré jusque là une validité prédictive patente sur la performance au travail trouvaient d'un coup un nouvel intérêt.

Une nouvelle manière de concevoir la performance au travail

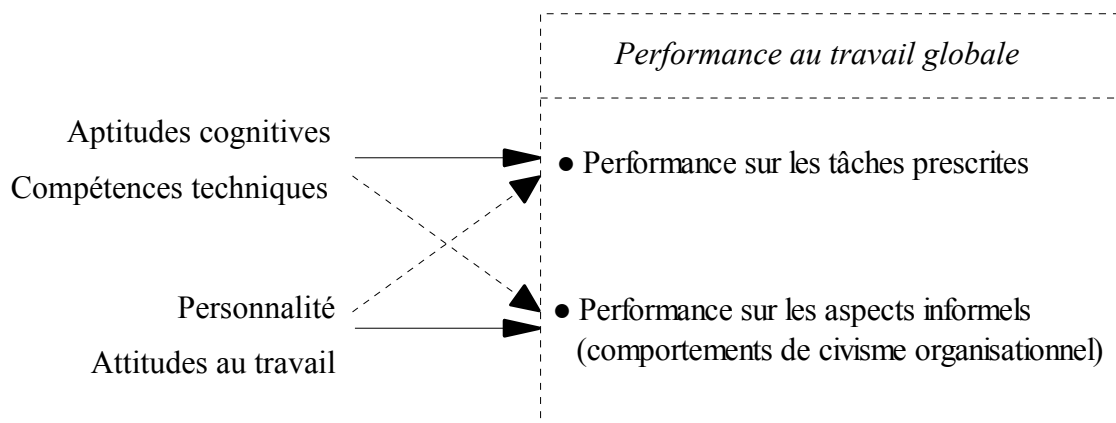
L'idée d'un aspect informel dans l'activité de travail n'est pas vraiment nouvelle, ni l'importance de la coopération (Barnard, 1938). Elle a cependant pris de l'ampleur ces

trente dernières années, et donné lieu à l'émergence d'un construit spécifique. Celui-ci semble avoir modifié significativement la manière de concevoir la performance au travail. Il est maintenant assez largement admis que la performance peut être dissociée en deux grandes dimensions distinctes, la performance sur les tâches prescrites (qui demeure vraisemblablement le cœur de la performance au travail) et la performance sur des aspects informels ou performance de civisme (les comportements de civisme organisationnel). Les comportements de civisme organisationnel étant différents de la performance sur les tâches prescrites, les variables qui permettent de prédire leur manifestation sont également différents de ceux de la performance sur les tâches prescrites. A la suite de Borman et Motowildo (1993), Organ et Ryan (1995) ont proposé un premier modèle représentant schématiquement cette conception bi-factorielle de la performance au travail, et ses divers antécédents. Motowildo, Borman et Schmit (1997) ont proposé également un modèle dont l'idée générale est identique : la performance sur les tâches prescrites seraient essentiellement liée aux aptitudes cognitives et aux compétences techniques ; les comportements de civisme organisationnels seraient essentiellement liés aux variables de personnalité et aux attitudes au travail (satisfaction, attachement organisationnel, justice organisationnelle). La Figure 1 propose une synthèse simplifiée des modèles de Organ et Ryan (1995) et de Motowildo *et al.* (1997).

Figure 1 : Modèle de la performance au travail globale incluant le critère de performance informelle

adapté et simplifié de Motowildo, Borman et Schmit (1997)

et Organ et Ryan (1995)



Ce modèle intégrateur est ici volontairement très réduit. Il ne faut pas considérer les aptitudes cognitives, les compétences techniques, la personnalité et les diverses attitudes au travail comme les seules variables prédictives des deux aspects de la performance mais plutôt comme les variables les plus significatives, celles qui font l'objet des plus importantes validations empiriques. De même, les flèches en pointillé indiquent par exemple que la personnalité peut être prédictive de la performance sur tâches prescrites, mais dans une moindre mesure par rapport à la performance sur les aspects informels, en général. Au niveau de la personnalité, ce serait surtout le caractère consciencieux qui influencerait la performance informelle. Une revue plus détaillée des antécédents des comportements de civisme organisationnel sera proposée dans le Chapitre 5. Il s'agit simplement ici de remarquer que les recherches effectuées ces deux dernières décennies sur ces comportements semblent aboutir à une nouvelle conception de la performance au travail, une conception bi-factorielle qui semble faire consensus parmi les spécialistes (Borman et Motowildo, 1993, 1997 ; Borman, Penner, Allen et Motowildo, 2001 ; Motowildo *et al.*, 1997 ; Organ et Ryan, 1995, Podsakoff, Mac Kenzie, Paine et Bachrach, 2000 ; Werner, 2000). Ce modèle découle de nombreux résultats observés sur ces deux aspects de performance. Il constitue une théorie de la performance au travail d'autant plus vraisemblablement valide (nous n'avons connaissance d'aucune controverse sur cette théorie).

Un phénomène latent commun aux diverses études

Force est de constater que l'on retrouve souvent les mêmes auteurs dans cet historique. Il semblerait effectivement que deux grandes équipes de chercheurs aient particulièrement contribué au développement de ce concept : l'équipe de Organ et ses collègues, et l'équipe de Borman, Motowildo, Van Scotter et leurs collègues². Ces deux grandes équipes de chercheurs ont donné lieu à deux conceptions dominantes du construit. Au fil des années, ces deux conceptions se sont rapprochées de plus en plus. Si bien que les deux équipes conviennent que leurs études ont le même objet (Borman et

² Remarquons également qu'un grand nombre de recherches ont été réalisées par Podsakoff, Mac Kenzie et leurs collègues (Ces chercheurs travaillent à l'école de commerce de l'université de l'Indiana comme Organ). Ils ont notamment apporté des preuves empiriques de l'effet des comportements de civisme organisationnel sur des mesures objectives de la performance de l'équipe de travail (Podsakoff et Mac Kenzie, 1994 ; Podsakoff, Ahearne et Mac Kenzie, 1997 ; Podsakoff et Mac Kenzie, 1997).

Motowildo, 1993 ; Coleman et Borman 2000 ; Organ, 1997 ; Organ et Ryan, 1995). Chacun semble néanmoins considérer que sa manière d'appréhender le construit est la plus adaptée et la plus légitime. Dans la lignée de ces auteurs, nous prenons le parti de considérer que ces études s'intéressent au même construit latent, même s'il n'a pas été opérationnalisé de façon consensuelle jusqu'à présent. Ce parti pris sera valable tout au long de ce document. De nombreux autres chercheurs ont travaillé sur ce thème et ont utilisé diverses opérationnalisations, et divers labels (*e.g.*, performance extra-rôle, comportements extra-rôle, citoyenneté extra-rôle, civisme organisationnel, comportements de civisme, comportements de bon soldat, *etc.*). L'objet de ces études semble renvoyer à un même phénomène. Il serait judicieux que tous les auteurs s'accordent maintenant sur une même dénomination. Sur les 71 articles que nous avons passés en revue, 41 utilisent le terme « comportements de civisme organisationnel » introduit par Smith, Organ et Near (1983). Cette appellation semblant être la plus employée, nous proposons de retenir celle-ci. L'important n'est d'ailleurs pas vraiment l'appellation que nous donnons au construit, mais plutôt la définition que lui donnons. Cela fait l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 2 : Définition théorique du construit

« Une des premières choses que les recherches futures devront aborder est quels types de comportements constituent le civisme organisationnel exactement. » (Schnake, 1991, p.738, notre traduction).

L'objet de ce chapitre est de répondre à deux questions fondamentales : « Qu'est-ce exactement qu'un comportement de civisme organisationnel ? Quels critères permettent de distinguer, parmi l'ensemble des comportements organisationnels observables, ceux qui peuvent être qualifiés de comportements de civisme organisationnel, et ceux qui n'en sont pas ? ». Comme nous avons commencé à l'apercevoir avec l'historique précédent, la délimitation de ce jeune construit est actuellement assez imprécise. Une définition opérationnelle de ce construit est nécessaire, une définition qui fixe plus clairement les limites de celui-ci. Nous allons voir que définir les critères permettant de délimiter ce construit pose effectivement certaines difficultés.

Organ (1988, cité par Organ, 1997) propose une définition qui ne semble pas pleinement satisfaisante puisqu'elle a fait l'objet de critiques (George et Brief, 1992 ; Motowildo, 2000 ; Van Dyne, Cummings et McLean Parks, 1995). Plusieurs auteurs ont proposé des concepts alternatifs aux CCO de Smith *et al.* (1983) et (Organ, 1997). Effectivement, les chercheurs en désaccord avec tel aspect de la définition de tel autre chercheur proposent une autre définition du concept, *et un autre libellé au concept*, tout en mentionnant généralement que ce nouveau concept est « très proche » du concept de un tel, ou que leur travail « *a beaucoup en commun avec le travail de* » un tel. Il apparaît cependant assez clairement que ces différents concepts renvoient à un même phénomène latent générique (du moins à ce que nous postulons être un même phénomène latent abordé de diverses manières). Cette prolifération de différentes dénominations n'a malheureusement pas permis l'émergence d'un consensus sur la définition du phénomène latent.

La démarche suivie dans ce chapitre peut se résumer en trois grandes étapes : (1) le recensement des définitions théoriques du construit existant dans la littérature ; (2) analyse des éléments constituant ces définitions en croisant les points de vue des divers auteurs ; et (3) synthèse et choix d'une définition théorique qui servira de fondement à nos recherches.

1. Définitions existant dans la littérature

Effectuons un rapide panorama des conceptions alternatives des comportements de civisme organisationnel (en tant que construit fédérateur décrivant un même phénomène latent).

Définition princeps de Bateman et Organ (1983)

En 1983, Bateman et Organ proposent probablement la première définition de ce qu'ils appelaient alors les comportements de civisme : « *Katz et Kahn (1966) ont remarqué les nombreuses occasions dans lesquelles le fonctionnement organisationnel dépend de comportement supra-rôle – comportement qui ne peut pas être prescrit ou exigé à l'avance pour un travail donné. Ces comportements incluent n'importe lequel de ces gestes (souvent considérés comme allant de soi) qui lubrifient les rouages sociaux de l'organisation mais qui ne relèvent pas directement de la notion habituelle de performance sur la tâche. (...) Faute d'un meilleur terme, les auteurs actuels proposent de désigner ces actes sous le nom de comportements de « civisme »* » (Bateman et Organ, 1983, p. 588, notre traduction).

Cette première définition est assez large, cependant elle met l'accent sur un élément important qui a été un petit peu délaissé par la suite. Ici, le caractère supra-rôle est déterminé par rapport à l'organisation formelle du travail. Les comportements de civisme sont effectivement ceux qui ne peuvent pas être prescrits à l'avance. La plupart des propositions ultérieures considèrent que les comportements de civisme organisationnel ne peuvent pas être prescrits tout court, ce qui ne renvoie pas exactement à la même chose. On note également que les auteurs précisent que les comportements de civisme sont relatifs « à un travail donné ». Ils semblent donc pouvoir varier d'un poste à l'autre.

La définition de Organ (1997)

Dans un essai théorique de 1997 où il apporte quelques compléments de définition, Organ réutilise la définition qu'il a proposée dans son ouvrage (1988, cité par Organ, 1997)³. Celle-ci semble toujours d'actualité. « *Ma monographie de 1988 définit les CCO comme « un comportement individuel qui est discrétionnaire, non reconnu directement ou explicitement par le système formel de récompense, et qui contribue au total au fonctionnement efficace de l'organisation » (Organ, 1988, p. 4) » (Organ, 1997, p. 86, notre traduction). Organ a posé ce qui probablement le point clé des comportements de civisme organisationnel : leur caractère discrétionnaire. Nous allons développer et discuter cet aspect ultérieurement, au regard des autres contributions.*

Les comportements organisationnels prosociaux de Brief et Motowildo (1986)

« *Un comportement organisationnel pro-social est un comportement qui est (a) réalisé par un membre d'une organisation, (b) dirigé vers un individu, un groupe ou une organisation avec qui il (ou elle) interagit pendant l'exécution de son rôle organisationnel, et (c) réalisé avec l'intention de promouvoir le bien-être de l'individu, du groupe ou de l'organisation vers qui il est dirigé.* » (Brief et Motowildo, 1986, p. 711, notre traduction).

Adapter le concept de comportements pro-sociaux issu des sciences sociales au contexte organisationnel semble être une démarche intéressante. Brief et Motowildo considèrent que les comportements organisationnels pro-sociaux peuvent être extra-rôle (*e.g.*, aider un collègue qui est débordé) ou prescrits par sa fonction (*e.g.*, être courtois et prêt à aider les clients). Comme ils le précisent eux-mêmes « *Cette définition est délibérément large* » (Brief et Motowildo, 1986, p. 711, notre traduction). Ceci lui a valu certaines critiques, notamment de la part de Van Dyne, Cummings et McLean Parks (1995). Ce construit n'a effectivement fait l'objet d'aucune étude empirique publiée, à notre connaissance. Brief et Motowildo se demandent d'ailleurs s'il ne vaudrait pas mieux revenir à la théorisation de Katz (1964).

³ Malheureusement, L'ouvrage de Organ (1988, cité par Organ, 1997) dédié aux comportements de civisme organisationnel est épuisé (et manifestement difficile à trouver d'occasion). Organ reprend et discute néanmoins les caractéristiques définissant ce construit dans un article théorique de 1997.

La spontanéité organisationnelle (George et Brief, 1992) ou le retour aux sources

George et Brief (1992) proposent de revenir à la conception originale de Katz (1964) : des comportements qui pallient les imperfections de l'organisation formelle du travail et qui facilitent l'accomplissement des objectifs organisationnels. Ils définissent la spontanéité organisationnelle comme un concept qui :

- inclut seulement des comportements fonctionnels pour l'organisation ;
- inclut seulement des comportements extra-rôle (*i.e.*, qui ne peuvent généralement pas être prévus à l'avance) ;
- peut être reconnue par le système formel de récompenses ;
- inclut des comportements actifs (par opposition aux comportements passifs, comme « *rester dans l'organisation malgré des difficultés passagères* », un des comportements organisationnel pro-sociaux proposé par Brief et Motowildlo, 1986).

L'originalité de la conception de George et Brief (1992) porte essentiellement sur le caractère actif des comportements de civisme organisationnel, qui semble en outre relativement pertinent. Par ailleurs, le fait que les comportements de civisme organisationnel puissent être reconnus par le système formel de récompenses est volontairement contraire à la position de Organ (1988, cité par Organ, 1997). Nous devons donc trancher sur ce point lors de la synthèse de l'ensemble des définitions proposées.

Le civisme organisationnel selon Schnake (1991)

« Le civisme organisationnel sera défini comme des comportements organisationnels pro-sociaux, extra-rôle, fonctionnels, dirigés vers des individus, des groupes, et/ou une organisation » (Schnake, 1991, p. 738, notre traduction).

Schnake (1991) souligne que les comportements de civisme organisationnel importants varient probablement selon les postes et les organisations (comme les aspects formels de la performance au travail). Il se demande si les comportements de civisme organisationnel sont spécifiques aux organisations, aux postes, voire aux situations ou s'il s'agit d'un construit générique permettant le développement d'un seul outil d'évaluation

qui pourrait être utilisé sur divers types d'emplois et d'organisations. Pour Schnake (1991), un effort de recherche doit être fait dans ce sens.

Van Dyne, Cummings et McLean Parks (1995) : le comportement extra-rôle

« Un comportement extra-rôle (CER) est défini comme un comportement qui bénéficie à l'organisation et/ou qui a l'intention de bénéficier à l'organisation, qui est discrétionnaire et qui va au delà des attentes existantes vis-à-vis du rôle. » (Van Dyne et al., 1995, p. 218, notre traduction). Les auteurs précisent que cette définition implique que le comportement doit être :

- volontaire (*i.e.*, non prescrit par le rôle, non récompensé formellement, sa non-exécution ne peut pas entraîner une sanction formelle) ;
- intentionnel (le sujet doit prendre activement la décision de le réaliser) ;
- positif ;
- désintéressé à l'origine (*i.e.*, au bénéfice de quelqu'un ou de quelque chose d'autre que soi – l'absence d'intérêt personnel n'est cependant pas requise).

On note que le terme « volontaire » prend ici une acception singulière. Considérer que la non-exécution du comportement de civisme organisationnel ne peut pas entraîner une sanction formelle semble être un pas vers une délimitation plus claire du construit.

2. Éléments de définition retenus : que sont les comportements de civisme organisationnel ?

L'objectif est ici de délimiter assez clairement le construit afin d'être en mesure de déterminer si tel comportement organisationnel relève du civisme organisationnel ou pas, ce que les définitions précédentes ne permettent pas toujours. Nous avons donc étudié l'intérêt de chacun des éléments proposés dans les définitions présentées ci-dessus. Nous avons croisé les arguments des divers auteurs et conservé les éléments qui semblaient les plus pertinents, les plus probablement valides. Nous avons été volontairement assez restrictif pour ne conserver que les éléments caractérisant le plus vraisemblablement ce construit. Le croisement de ces divers points de vue nous a permis de sélectionner un

ensemble d'éléments qui semblent traduire la nature des comportements de civisme organisationnel :

Des comportements actifs

Cette caractéristique a été proposée par George et Brief (1992). Ils estiment effectivement que les comportements passifs, comme « *rester dans l'organisation malgré des épreuves passagères* » (Brief et Motowildlo, 1986) ou « *éviter de se plaindre* » (Organ, 1988, cité par Organ, 1997), ne relèvent pas de ce concept. En accord avec George et Brief, nous considérons que seuls les comportements actifs correspondent vraiment à l'essence de ce concept. Il est difficile d'imaginer comment un comportement passif peut aller « *au delà des attentes* » (Van Dyne *et al.*, 1995). Se comporter de manière civique (d'un point de vue organisationnel), c'est faire plus que ce qui est requis *a minima*. C'est être dans l'action, vraisemblablement pas dans la passivité. Le critère proposé par George et Brief (1992) nous semble donc pertinent et justifié, de manière certes assez intuitive.

Des comportements discrétionnaires

D'une manière générale, « discrétionnaire » signifie « *qui est laissé à la discrétion de quelqu'un* » (Dictionnaire Encyclopédique Alpha, Hachette, 1996). Il est intéressant de noter qu'il s'agit, en Droit, de la faculté laissée à un magistrat de prendre des mesures hors des règles établies. Dans le cadre organisationnel, Organ en propose une définition assez satisfaisante à notre sens : « *Par discrétionnaire, nous voulons dire que le comportement n'est pas une exigence imposable dans la description du rôle ou du poste, qui sont les termes clairement spécifiables du contrat de travail de la personne avec l'organisation ; le comportement est plutôt une affaire de choix personnel, tel que son omission n'est généralement pas considérée comme punissable.* » (Organ, 1997, p. 86, notre traduction).

Un comportement organisationnel relèverait donc du civisme organisationnel notamment lorsque :

- (a) il ne peut pas vraiment être imposé par l'organisation
- (b) son défaut n'est pas considéré comme punissable

Ces deux critères constituent à notre sens le fondement, l'essence même de ce construit. De plus, ils présentent l'intérêt de fixer relativement clairement les limites du construit, du moins plus clairement que si on considérait que les comportements de civisme organisationnel étaient extra-rôle. Le concept de comportements extra-rôle est intéressant, toutefois il ne nous semble pas assez précis lorsqu'il s'agit de déterminer si un comportement organisationnel relève du civisme organisationnel ou pas. Van Dyne *et al.* (1995) postule que juger qu'un comportement est extra-rôle ou in-rôle est sujet à des variations (a) temporelles, (b) entre évaluateurs, et (c) selon les caractéristiques du sujet observé. Pour Graham (1991), ceci varie aussi selon les circonstances. Il s'agirait donc d'une caractéristique dynamique (Van Dyne *et al.*, 1995). La plupart des études sur les comportements de civisme organisationnel se sont contentées de définir théoriquement (voire intuitivement) ce qui relevait de comportements extra-rôle d'une manière générale.

Les quelques recherches empiriques menées sur ce thème vont dans le sens de Van Dyne *et al.* (1995). Dans ces recherches, on demande aux employés dans quelle mesure les comportements de civisme organisationnel leur semble *faire partie de leur travail*. Dans l'étude de Morrison (1994), 18 comportements de civisme organisationnel sur 20 sont décrits par une majorité d'employés comme extra-rôle. Par ailleurs, les quatre comportements de civisme organisationnel étudiés par Tepper, Lockhart et Hoobler (2001) sont tous perçus plus in-rôle que extra-rôle. Pond, Nacoste, Mohr et Rodriguez (1997) concluent également que les salariés considèrent que ces comportements font plutôt partie de leur travail. Becker et Vance (1993) ont montré quant à eux que le caractère in-rôle ou extra-rôle des comportements de civisme organisationnel variait selon les observateurs (différences notamment entre les superviseurs et les collaborateurs). Podsakoff et Mac Kenzie ont fait la démarche de vérifier le caractère extra-rôle des comportements de civisme organisationnel de leur étude de 1994. Ce pré-test les a conduits à évincer la dimension « conscience » qui était considérée comme in-rôle par les cadres de l'organisation dans laquelle ils sont intervenus. Zellars, Tepper et Duffy (2002), ainsi que Tepper *et al.* (2001), ont même utilisé ce type de jugement comme un prédicteur de ces comportements. Tepper *et al.* concluent, sur la base de leurs résultats et de ceux existants dans la littérature, que « *la caractérisation du CCO comme un comportement extra-rôle n'est pas tenable* » (Tepper *et al.*, 2001, p. 794, notre traduction).

Compte-tenu de ces résultats visiblement consistants, nous souhaitons nous orienter vers un critère plus net. Demander aux employés si un comportement peut être imposé, et si le défaut de celui-ci leur semble punissable est probablement moins équivoque que de leur demander si un comportement (qu'ils accompliraient dans l'organisation) fait partie de leur travail. C'est sur la base de ce postulat que nous privilégions le terme « discrétionnaire » à « extra-rôle ». Toutefois, ne soyons pas dupe, le critère « discrétionnaire » est également susceptible d'être sensible aux variations de jugements. Il semble juste de le considérer également comme une caractéristique dynamique. Aussi, la démarche de Podsakoff et Mac Kenzie (1994) mérite d'être relevée. Il est effectivement judicieux de mettre en place une procédure vérifiant le caractère non imposable et non punissable des comportements de civisme organisationnel. Un instrument de mesure des comportements de civisme organisationnel ne devraient porter que sur les comportements considérés par une majorité des participants comme non imposables, et dont le défaut ne peut faire l'objet d'une sanction. On peut supposer que c'est la perception qu'a le sujet du caractère discrétionnaire de ces comportements qui confère à ce construit sa singularité. La validité écologique du caractère discrétionnaire de ces comportements (*i.e.*, le fait que le sujet ait le sentiment d'effectuer un acte discrétionnaire) participe à la validité de ce construit. On pourrait même considérer que cet aspect de validité écologique est une condition nécessaire à la validité du construit.

Des comportements réalisés volontairement

Pour Van Dyne *et al.* (1995), les comportements extra-rôle doivent être intentionnels, c'est-à-dire que le sujet « *doit prendre la décision active de s'engager dans le comportement.* » (p. 218, notre traduction). Il nous semble néanmoins que le sujet peut être amené à agir de manière civique spontanément, sans réfléchir (*e.g.*, réagir à une critique faite sur l'organisation). Nous faisons l'hypothèse que dans bien des cas, le sujet n'a pas le temps de « *prendre la décision active de s'engager dans le comportement* », du moins au niveau conscient. Nous proposons donc de remplacer le terme « intentionnel » par « réalisé volontairement » (*i.e.*, « *de sa propre volonté ou avec intention, exprès* » selon le *Dictionnaire des Noms Communs Larousse*, 1990).

Des comportements fonctionnels ou positifs

George et Brief (1992) considèrent que ces comportements doivent être fonctionnels du point de vue de l'organisation (*i.e.*, bénéfiques au fonctionnement ou à l'efficacité de l'organisation). Van Dyne *et al.* (1995) vont également dans ce sens en proposant le terme « positif ». Comme Brief et Motowildo (1986), nous pensons qu'il suffit que le sujet réalise le comportement *dans l'intention* de promouvoir le fonctionnement ou la performance de l'organisation ou de l'équipe.

Notons par ailleurs que Puffer (1986) a proposé une taxonomie de comportement hors tâche (« *non-task behavior* ») incluant des comportements « non-obéissants » (« *noncompliant* ») : « *On argue que l'acte de non obéissance avec les règles et les pratiques établies est plus informative à propos d'un individu que son obéissance.* » (p. 616, notre traduction). Cet argument semble effectivement pertinent. Cependant, nous considérons que l'acte de désobéissance renvoie à un comportement contre-productif ou à un comportement de retrait (« *withdrawal behavior* ») plutôt qu'à un comportement de civisme organisationnel. La taxonomie de Puffer ne semble pas avoir été reprise dans d'autres recherches. Toutefois, hormis trois exceptions (Brief et Motowildo, 1986 ; Dalton et Crozier, 1988 ; Puffer, 1986), aucune des 71 recherches passées en revue ne mentionne de dimension négative au sein des comportements de civisme organisationnel. Orientés positivement par essence, *les comportements de civisme organisationnel se distinguent donc des comportements contre-productifs et des comportements de retrait.*

Les comportements de civisme organisationnel participent-ils effectivement à la performance de l'équipe et à l'efficacité organisationnelle ? Les quelques études portant sur cette question tendent à le confirmer (Podsakoff, Ahearne et Mac Kenzie, 1997 ; Podsakoff et Mac Kenzie, 1994 ; Podsakoff et Mac Kenzie, 1997 ; Walz et Niehoff, 1996). Cet aspect sera approfondi dans le Chapitre 4 traitant spécifiquement des conséquences des comportements de civisme organisationnel.

Des comportements qui permettent de pallier les imperfections de l'organisation formelle du travail et/ou de faciliter l'accomplissement des objectifs organisationnels.

Bateman et Organ (1983), Bernard (1938), Katz (1964) et Schnake (1991) mettent en avant l'importance de comportements qui ne peuvent être prévus et exigés à l'avance,

mais qui sont *indispensables* au bon fonctionnement de l'organisation (ils seraient même vitaux selon Katz, 1964). On peut admettre que l'organisation formelle du travail est nécessairement imparfaite et incapable de prévoir exclusivement tous les cas de figure. Dans certains cas, une certaine capacité d'improvisation est requise, voire une capacité d'innovation ou de créativité (certaines activités ne peuvent probablement pas être confiées à des robots).

Les ergonomes différencient classiquement le travail prescrit (« *tout ce qui est défini à l'avance par l'entreprise (et naturellement ses personnels) et donné à l'opérateur pour définir, organiser, réaliser et régler son travail* » ; Rabardel, Carlin, Chesnais, Lang, Le Joliff et Pascal, 2002, p. 23) et le travail réel (« *travail tel qu'il se réalise concrètement dans le bureau, l'atelier ou le service* » ; Rabardel *et al.*, 2002, p. 23). Il y a évidemment un écart entre le travail prescrit et le travail réel. Les comportements de civisme organisationnel correspondent à une partie de cet écart.

Des comportements distincts de la performance sur les tâches prescrites

Plusieurs chercheurs ont montré que les comportements de civisme organisationnel sont distincts de la performance sur la tâche (Borman et Motowildo, 1997 ; Conway, 1996 ; Hattrup, O'Connell et Wingate, 1998 ; Motowildo et Van Scotter, 1994). Ces quelques études fournissent des résultats consistants.

Par ailleurs, la rétrospective historique du chapitre 1 dévoile la nouvelle conception de la performance au travail qui se dégage des deux dernières décennies de recherches sur les comportements de civisme organisationnel. La performance au travail globale est théorisée comme bi-facorielle dans cette nouvelle conception : d'une part la performance sur les tâches prescrites, d'autre part la performance sur les aspects informels (*i.e.*, les comportements de civisme organisationnel). La distinction entre ces deux types de performance se confirme par des antécédents différents pour chacun d'eux. Les aptitudes cognitives générales seraient plutôt prédictives de la performance sur les tâches prescrites. La personnalité et les attitudes au travail (satisfaction, attachement organisationnel, justice organisationnelle) seraient plutôt prédictives de la performance sur les aspects informels (*cf.* Figure 1, p. 24, représentant le modèle de la performance au travail globale adapté de Motowildo *et al.*, 1997, et de Organ et Ryan, 1995). Cette théorie semble relativement reconnue dans la littérature (Borman et Motowildo, 1997 ; Borman,

Penner, Allen et Motowildo, 2001 ; Motowildo *et al.*, 1997 ; Organ et Ryan, 1995 ; Podsakoff, Mac Kenzie, Paine et Bachrach, 2000 ; Werner, 2000).

Les comportements de civisme organisationnel peuvent-ils être récompensés ?

Organ (1988, cité par Organ, 1997) a initialement défini les comportements de civisme organisationnel comme des éléments non récompensés directement et explicitement par l'organisation. Il avait effectivement observé que cet aspect de la performance, récemment identifié, décrit et théorisé, ne fait pas l'objet de récompenses garanties contractuellement. Répondant en 1997 à certaines critiques concernant cette première définition, il remarque que la performance sur les tâches prescrites ne fait souvent pas l'objet de récompenses garanties contractuellement. En effet, peu de comportements organisationnels impliquent une récompense systématique et garantie contractuellement. La récompense est au mieux indirecte et incertaine. Organ (1997) en conclut que le fait que les organisations ne récompensent pas un comportement organisationnel ne peut pas être considéré comme une règle définitoire. Puisque cet aspect de récompense n'est pas, ou n'est plus, une loi générale, nous préférons nous aussi l'exclure de la définition des comportements de civisme organisationnel. Par ailleurs, on ne peut pas exclure qu'une organisation décide de récompenser certains comportements de civisme organisationnel (George et Brief, 1992).

3. Synthèse et proposition d'une définition

Comme les diverses analyses théoriques étudiées dans ce chapitre, nous aurions pu proposer un nouveau concept accompagné d'une nouvelle définition qui nous semblait personnellement plus valide. Nous avons plutôt pris le parti de considérer que tous ces concepts renvoient à un même construit latent que nous proposons de nommer « comportements de civisme organisationnel », cette dénomination étant la plus fréquente. Nous avons étudié les définitions existantes et analysé la validité de chaque élément de celles-ci en croisant les divers points de vue. Aucune des définitions proposées par nos prédécesseurs ne contient uniquement des éléments qui paraissent valides, et/ou n'est assez exhaustive à notre sens. Toutefois, l'analyse de ces définitions nous a permis de dégager une nouvelle définition composée des éléments ayant résisté à cette mise à l'épreuve théorique volontairement assez restrictive.

Une nouvelle définition

Nous proposons de qualifier de Comportements de Civisme Organisationnel (CCO) les comportements organisationnels actifs (George et Brief, 1992), **discretionnaires** (*i.e.*, communément non-imposables par l'organisation et dont le défaut n'est généralement pas considéré comme punissable ; Organ, 1997), réalisés volontairement, et fonctionnels du point de vue de l'organisation (ou réalisés dans le but d'être fonctionnels ; George et Brief, 1992 ; Schnake, 1991). Ces comportements permettent globalement de pallier les imperfections de l'organisation formelle du travail (Katz, 1964) et/ou de faciliter l'accomplissement des objectifs organisationnels (George et Brief, 1992). Distincts du travail prescrit et de la performance sur les tâches prescrites (Borman et Motowildo, 1997 ; Conway, 1996), ils peuvent être considérés comme l'aspect informel de la performance au travail⁴.

Cette définition a été constituée dans l'objectif de (a) fixer plus clairement les limites du construit, et (b) constituer un postulat aussi vraisemblable que possible qui puisse servir de socle à la suite de nos études. Nous verrons que certains parti-pris théoriques ont des implications non négligeables au niveau de l'opérationnalisation du construit.

Éléments définitoires écartés

L'analyse théorique nous a conduit à évincer certains éléments de définition proposés par d'autres auteurs :

- le fait que les comportements de civisme organisationnels soient extra-rôle (entre autres Schnake, 1991 ; George et Brief, 1992 ; Van Dyne *et al.* ; *cf.* discussion de ce point en amont)
- le fait que les comportements de civisme organisationnel ne puissent être récompensés de manière formelle (Organ, 1988, cité par Organ, 1997)
- le fait que les comportements de civisme organisationnel soient intentionnels et volontaires (dans l'acception spécifique qu'en donne Van Dyne *et al.*, 1995)

⁴ Par informel, nous entendons : « *qui n'obéit pas à des règles déterminées* » (*Dictionnaire des noms communs*, Larousse, 1990) ou « *sans caractère officiel* » (*Dictionnaire encyclopédique de la langue française*, 1997, Editions de la connaissance).

- le fait que les comportements de civisme organisationnel soient désintéressés à l'origine (Van Dyne *et al.*, 1995). La question des motivations réelles à se comporter de manière civique n'est pas encore clairement précisée. Les comportements apparemment les plus altruistes fourniraient des bénéfices secondaires personnels (*e.g.*, valorisation de l'image de soi, ce qui constitue d'ailleurs un renforcement positif). Dès lors, un acte apparemment altruiste est-il réalisé fondamentalement pour autrui ou pour soi ? Compte-tenu de cette interrogation et du fait que le désintéressement ne semble pas vraiment indispensable au construit, nous ne préférons pas en faire une condition *sine quoi non*.

Variations inter-culturelles

Le construit de comportements de civisme organisationnel a manifestement son origine chez nos collègues anglo-saxons. Un des objectifs de notre travail est d'étudier la pertinence et l'intérêt de ce construit pour la recherche et les organisations françaises, ou européennes. On peut légitimement se poser la question de l'universalité de ce construit. Si on considère la définition que nous avons proposée, deux de ses éléments semblent *a priori* peu sensibles aux différences inter-culturelles :

- *actifs* : nous avons convenu que le sujet devait agir pour que l'on qualifie un comportement organisationnel de civique ; ceci s'opposant aux cas où le sujet subit ou laisse faire quelque chose. La distinction comportements actifs *vs.* passifs ainsi définie semble donc assez claire et peu ambiguë. Nous faisons l'hypothèse que deux observateurs de cultures différentes interpréteraient un même comportement d'une manière semblable de ce point de vue.
- *réalisés dans l'intention d'être fonctionnels du point de vue de l'organisation* : l'existence de différences culturelles sur cet aspect impliquerait que ce qui semble bon ou utile pour l'organisation varierait selon les cultures. Nous ne voyons pas de cas qui engendreraient des différences conséquentes à ce niveau.

Par contre les deux autres éléments caractérisant les comportements de civisme organisationnel peuvent plus probablement faire l'objet de différences inter-culturelles :

- *réalisés volontairement* (de sa propre volonté, avec intention) : L'attribution interne vs. externe des comportements varierait selon les cultures (Triandis, 1995). Dans les cultures collectivistes, les gens auraient donc plutôt tendance à penser qu'une personne s'est comportée de manière civique pour des raisons qui se situent plutôt dans l'environnement dans lequel cette personne évolue (*i.e.*, les caractéristiques de l'objet impliqué par le comportement, les modalités circonstanciels de la situation – Dubois, 1994). Dans les cultures individualistes (comme les Etats-Unis d'Amérique, mais aussi la France ; Hofstede, 1980), les gens auraient plutôt tendance à penser qu'une personne s'est comportée de manière civique pour des raisons qui se situent au sein de la personne elle-même (*i.e.*, ses intentions, ses prédispositions – Dubois, 1994). Le critère « réalisé volontairement » aurait donc plus de sens et d'importance dans une culture individualiste⁵. Par ailleurs, les chercheurs sont probablement autant imprégnés de la culture de leur pays que leurs concitoyens. Cette culture étant omniprésente, on en vient à ne plus en distinguer les spécificités. Elle pourrait même teinter certaines théories ou certaines conclusions scientifiques. Aussi, affirmer que les comportements de civisme organisationnel sont réalisés volontairement (ou intentionnellement comme le proposaient Van Dyne *et al.*, 1995) correspond peut-être à une attribution ces comportements à causes internes. Nous en venons à nous demander si l'aspect volontaire, intentionnel, définissant les comportements de civisme organisationnel ne serait pas lié à notre culture occidentale.
- *discrétionnaires* (communément non-imposables par l'organisation et dont le défaut n'est généralement pas considéré comme punissable) : Peu d'études ont été réalisées sur les aspects inter-culturels des comportements de civisme organisationnel. Nous n'avons pas connaissance de recherche portant sur des variations au niveau du caractère discrétionnaire de ceux-ci. La seule étude disponible porte sur le caractère extra-rôle (Lam, Hui et Law, 1999). Nous avons écarté l'élément définitoire « extra-rôle » au profit de « discrétionnaire » (*cf.*

⁵ On peut également remarquer que l'évaluation d'un employé n'a pas le même sens dans une organisation individualiste (où l'on considère que celui-ci a agit volontairement), et dans une organisation collectiviste (où l'on considère que l'environnement l'a poussé à agir).

discussion de ce point en amont), mais les résultats de cette étude sont néanmoins instructifs. En effet, les employés de Hong Kong et du Japon seraient plus enclins à considérer que les comportements de civisme organisationnel font partie de leur travail, comparativement à ceux des Etats-Unis et d'Australie. Par ailleurs, on peut se demander si un plus grand nombre de comportements sont imposables et punissables dans les cultures collectivistes et/ou ayant une distance hiérarchique importante (Hofstede, 1980) ? On pourrait penser par exemple qu'un employé qui se sent plus proche de son supérieur hiérarchique imagine plus difficilement d'être puni par celui-ci. On pourrait également penser qu'un employé vivant dans une culture individualiste serait plus enclin à défendre ses droits et sa liberté individuelle. Les résultats de Farh, Earley et Lin (1997) ne vont pas dans ce sens. En effet, le traditionalisme (proche de la distance hiérarchique de Hofstede, 1980) et le modernisme (proche de l'individualisme/collectivisme de Hofstede, 1980) ne seraient pas liés significativement aux cinq dimensions de civisme organisationnel évaluées (les corrélations varient de $r = -.08$ à $r = .12$). En revanche, le traditionalisme modérerait l'effet de la justice organisationnelle sur la plupart de ces comportements. Ceci montre la complexité de la question de l'influence des cultures sur le construit de civisme organisationnel. Cette question nécessite de plus amples recherches.

Chapitre 3 : Définition en termes de contenu

L'étude théorique du construit au niveau intra-concept s'est intéressée à deux aspects de la définition de celui-ci. Dans le chapitre précédent, nous nous sommes intéressés à cerner l'essence, la nature du phénomène à travers ses caractères essentiels, ses qualités propres. L'objectif était de délimiter le construit de sorte qu'un observateur puisse distinguer les comportements qui relèvent du civisme organisationnel parmi l'ensemble des comportements au travail. Ce premier niveau de définition pourrait être qualifié de « théorique », faute d'un meilleur terme.

Dans le présent chapitre, il s'agit plutôt de délimiter l'étendue du domaine du construit du point de vue de ses manifestations concrètes dans les organisations. Quelles sont les différentes formes que peut prendre la performance sur les aspects informels ? L'ensemble des exemples de comportements de civisme organisationnel renvoie à l'univers d'items dans le cadre de la construction d'un instrument de mesure (Dickes *et al.*, 1994). Ceci ayant trait à la validité de contenu d'un instrument de mesure, ce deuxième niveau de définition a été appelé « définition en termes de contenu » (cela aurait pu être aussi la « définition du domaine »). Ces deux niveaux de définition sont complémentaires et s'articulent entre eux (*i.e.*, les éléments du contenu du construit doivent correspondre aux caractéristiques théoriques des comportements de civisme organisationnel). Nous avons donc cherché dans un premier temps un modèle représentatif du contenu du construit de civisme organisationnel. Dans un deuxième temps, nous avons croisé ce modèle avec la définition en termes théoriques. Le modèle final définissant le contenu du construit a été ensuite comparé aux principaux modèles existants dans la littérature scientifique.

1. Identification d'un modèle représentatif du contenu du construit de civisme organisationnel

Coleman et Borman (2000) ont effectué un travail en profondeur au niveau de la structure du construit. L'objectif de cette étude était de préciser l'organisation conceptuelle du domaine de la performance de civisme organisationnel. Cette recherche a

abouti sur un modèle de la structure sous-jacente de ce construit. Nous avons choisi le modèle de Coleman et Borman (2000) comme cadre de travail initial. Cette étude assez récente propose effectivement un vrai travail de fond sur le construit, à l'aide d'une méthode apparemment adaptée, combinant plusieurs types d'analyses statistiques pour aboutir à un modèle assez générique dont le contenu semble balayer tous les aspects importants des modèles précédents. Ce modèle a été de plus repris et affiné par Borman, Buck, Hanson, Motowildo, Stark et Drasgow (2001), et Borman, Penner, Allen et Motowildo (2001).

Voyons comment ont procédé Coleman et Borman (2000). Ils ont commencé par identifier 27 comportements de civisme organisationnel (la dénomination exacte qu'ils ont choisi est « *comportements de performance civique* ») à partir des diverses définitions des principaux concepts proposés précédemment [*i.e.*, les Comportements de Civisme Organisationnel (CCO ; Organ et Bateman, 1983 ; Smith *et al.*, 1983 ; Organ, 1997), les comportements organisationnels prosociaux (Brief et Motowildo, 1986), et la performance contextuelle (Borman et Motowildo, 1993, 1997)]. Les 27 comportements « types » identifiés englobent le contenu de 14 articles proposant des opérationnalisations différentes de l'aspect informel de la performance au travail. Cette nouvelle conception des comportements de civisme organisationnel intègre donc les conceptions précédentes dans un construit intégrateur. Ceci va dans le sens du postulat d'un phénomène latent commun aux diverses conceptions avancé au Chapitre 1.

Coleman et Borman (2000) ont demandé à 44 psychologues du travail confirmés de rassembler les 27 comportements types en catégories. Ils ont extrait de ces jugements une matrice de similarité⁶. Ils ont combiné trois types d'analyses pour étudier la structure sous-jacente : une analyse factorielle exploratoire, une analyse d'échelle multidimensionnelle (« *MDS* ») et une analyse des clusters. Ils ont abouti à un modèle en trois grandes dimensions : (1) « *performance civique inter-personnelle* » ; (2) « *performance civique organisationnelle* » ; (3) « *performance civique liée aux tâches/au poste* » (Coleman et Borman, 2000, p. 39, notre traduction). Les deux premières dimensions se retrouvent dans les cinq taxonomies précédentes étudiées par Coleman et Borman (Becker et Vence, 1993 ; Morrison, 1994 ; Organ, 1988 cité par

⁶ Table de 27x27 entrées dont les valeurs correspondent au nombre de juges ayant regroupé les deux variables ensemble, divisé par le nombre total de juges.

Coleman et Borman, 2000 ; Smith, Organ et Near, 1983 ; Williams et Anderson, 1991). La dernière dimension (*i.e.*, performance civique liée aux tâches/au poste, selon notre traduction) semble moins fréquente dans la littérature (Van Dyne *et al.*, 1994 ; Van Scotter et Motowildo, 1996).

Borman, Penner *et al.* présentent à nouveau ce modèle générique en 2001. Les trois dimensions se décomposent cette fois en dix facettes :

1. Soutien personnel :
 - Aider
 - Coopérer
 - Courtoisie
 - Motiver
2. Soutien organisationnel :
 - Représenter
 - Loyauté
 - Soumission
3. Initiatives consciencieuses :
 - Ténacité
 - Initiative
 - Développement de soi

Cette recherche semble correspondre au travail le plus approfondi concernant la structure du construit. Nous avons donc choisi ce modèle assez générique pour définir le construit en termes de contenu. Nous souhaitons cependant que ce cadre de travail corresponde avec la définition théorique du construit que nous avons dégagé dans le chapitre précédent.

2. Croisement de la définition théorique et de la définition en termes de contenu

Nous avons vérifié que chaque aspect du contenu du modèle de Borman, Penner *et al.* (2001) soit en accord avec chaque élément de la définition théorique dégagé dans le chapitre précédent. Cette analyse théorique est reporté dans l'Annexe 2. Dans cette annexe, les facettes sont détaillées en éléments constituant le contenu de celles-ci, selon

Borman, Penner *et al.* (2001). Chacun de ces éléments a été validé par rapport à chaque aspect de la définition théorique. Nous avons donc vérifié qu'il s'agit bien de comportements (*i.e.*, pas de valeurs ou d'attitudes, par exemple), qui sont organisationnels (*i.e.*, liés à son emploi dans l'organisation), actifs, discrétionnaires, réalisés volontairement et fonctionnels. Le tableau en Annexe 2 indique « non » dans les cas où l'élément de contenu ne semble pas valide par rapport à un des aspects de la définition théorique. Les cases vides signifient donc que l'élément de contenu semble valide par rapport à l'aspect de la définition correspondant. Nous avons noté « ? » pour les cas litigieux. L'adéquation globale du contenu avec notre définition théorique est précisée dans la dernière colonne. Les éléments invalides ont été reformulés, lorsque c'était possible, ou supprimés.

Éléments du contenu reformulés

Notre définition théorique des comportements de civisme organisationnel nous conduit à modifier la formulation des trois éléments suivants :

- (a) L'élément « *placer les objectifs de l'équipe plus haut que ses propres intérêts personnels* » correspondait plus à une valeur ou une attitude qu'à un comportement. Nous l'avons reformulé dans des termes plus comportementaux : « Ouvrer en plaçant les objectifs de l'équipe plus haut que ses propres intérêts personnels »
- (b) « *Approuver et soutenir la mission et les objectifs de l'organisation* » renvoie peut-être plus au concept d'attachement organisationnel qu'à celui de comportements de civisme organisationnel. En l'état, cet élément ne correspond pas clairement à un comportement. On peut également considérer que le travail effectué par les employés est censé aller dans le sens de la mission et des objectifs de l'organisation. Cet élément a donc été légèrement reformulé : « *Approuver et soutenir activement la mission et les objectifs de l'organisation.* »
- (c) « *Rectifier des situations non conformes à chaque fois qu'on les rencontre* » peut être impossible s'il s'agit de situations relevant explicitement de sa responsabilité. C'est pourquoi nous avons précisé « *des situations non conformes qui ne relèvent pas de ses attributions* ».

Concernant la prise d'initiatives d'une manière plus globale, certains managers peuvent *demandar* à leurs collaborateurs de prendre des (bonnes) initiatives. Toutefois, ils ne précisent pas aux employés ce qu'ils doivent faire exactement, ni quelles initiatives ils doivent prendre (auquel cas ce ne serait plus des initiatives). Dans cette mesure nous considérons que les initiatives sont discrétionnaires par essence.

Eléments du contenu supprimés

Nous avons été amené à supprimer les éléments ci-dessous :

- (a) « *Montrer de la loyauté en restant dans l'organisation malgré les épreuves passagères* » correspondrait à un comportement passif (George et Brief, 1992). Avec l'éviction de cet élément, la notion centrale de la facette loyauté (*i.e.*, rester dans l'organisation) n'est plus représentée dans les items restants. Nous avons néanmoins conservé le libellé original de cette facette.
- (b) « *Se conformer aux procédures et aux règlements organisationnels* » est typiquement non discrétionnaire. Il est effectivement demandé explicitement aux employés de suivre le règlement intérieur et les procédures prévues. La facette soumission perd avec cet élément le noyau central de son contenu. Il ne reste effectivement que les éléments « *proposer des améliorations procédurales, administratives, ou organisationnelles* » et « *inciter les autres à se conformer aux règlements et aux procédures* ». Nous proposons par ailleurs d'enrichir ce dernier aspect avec « *inciter les autres à respecter les consignes des supérieurs* ». Ce type de comportement est en adéquation avec notre définition théorique des comportements de civisme organisationnel. Le fait que certains collaborateurs facilitent l'exercice du leadership de leur supérieur bénéficie probablement à l'équipe et l'organisation. Cet aspect nous apparaissant pertinent, nous suggérons de l'ajouter à notre définition en termes de contenu. Par contre, nous faisons l'hypothèse que ce nouvel élément du contenu du construit est proche de « *inciter les autres à se conformer aux règlements et aux procédures* » et que ces deux éléments seraient rassemblés dans la même dimension d'une analyse factorielle. Cette dimension renvoie globalement à inciter les autres à respecter les prescriptions organisationnelles d'une manière générale. Le contenu de la facette

« soumission » proposée par Borman, Penner *et al.* (2001) se trouve bouleversé avec la perte d'un élément central et l'ajout d'un nouvel élément fortement lié à un élément préexistant. L'hypothèse apparemment la plus probable est la scission de la facette soumission en deux : d'une part « inciter les autres à respecter les prescriptions organisationnelles », d'autre part « proposer des améliorations » (comparer l'Annexe 2 reportant le modèle de Borman, Penner *et al.* (2001) avec le Tableau 1 qui présente ce modèle après les modifications engendrées par notre définition théorique du concept). L'aspect « proposer des améliorations » trouve d'ailleurs un écho théorique chez Brief et Motowildo (1986), George et Brief (1992), et surtout LePine et Van Dyne (2001). Ces derniers ont proposé et validé une nouvelle dimension de la performance contextuelle qu'ils appellent la voix (communication constructive orientée vers le changement).

- (c) La facette Ténacité est opérationnalisée par les éléments suivants : « *Persister avec des efforts exceptionnels pour achever les tâches de travail avec succès malgré des conditions difficiles et des contretemps, accomplir des objectifs et des challenges qui sont plus difficiles que la normale, achever son travail à temps malgré des échéances exceptionnellement courtes, et oeuvrer à un niveau d'excellence qui est significativement au delà des attentes normales* » (notre traduction⁷). Tous les éléments de cette définition ne nous semblent pas clairement discrétionnaire, sauf peut-être les termes « *efforts exceptionnels* » et « *oeuvrer à un niveau d'excellence significativement au delà des attentes normales* » (on ne peut vraisemblablement pas punir quelqu'un parce qu'il n'est pas allé au delà des attentes normales). Par ailleurs, en accord avec George et Brief (1992), ces comportements semblent plutôt correspondre à un haut niveau de performance sur tâches. Ils doivent probablement déjà donner lieu aux scores les plus élevés dans l'évaluation de la performance sur tâches. Il ne semble pas utile d'évaluer une deuxième fois ces comportements dans le cadre de la performance informelle. En conséquence, nous proposons de supprimer toute la facette Ténacité.

⁷ Notes de traduction : « *des efforts exceptionnels* » correspond originellement à « *with extra effort* » ; « *contretemps* » à « *setbacks* » ; et « *des objectifs et des challenges qui sont plus difficiles que la normale* » à « *goals that are more difficult and challenging than normal* ».

Le Tableau 1 présente le modèle théorique que nous retenons *in fine*, après les aménagements présentés ci-dessus. Dans un souci d'homogénéité, le libellé de certaines facettes a été modifié pour que tous commencent par un verbe (*e.g.*, aider, coopérer, *etc.*)⁸.

3. Comparaison du modèle retenu avec les principaux autres modèles

Le modèle théorique auquel nous avons abouti est censé répondre à un double objectif : (a) une définition théorique assez restrictive, et (b) une définition en termes de contenu relativement partagée par les spécialistes du domaine. Afin d'approfondir ce deuxième point, nous souhaitons étudier les croisements entre le contenu du modèle que nous avons retenu et le contenu des principaux modèles existants dans la littérature. Pour ce faire, il nous fallait identifier les modèles prédominants.

Dans la synthèse de la littérature (Annexe 1), les articles sont regroupés par modèle de comportements de civisme organisationnel. Ceci permet de comptabiliser le nombre d'articles basé sur chaque modèle théorique et/ou instrument de mesure opérationnel. Ce décompte est reporté dans l'Annexe 3. On constate que le modèle de Organ (1988, cité par Organ, 1997) a été le plus utilisé avec un total de 17 articles. En deuxième position, nous trouvons le modèle initial de Smith, Organ et Near de 1983 (13 articles sur 71 passés en revue). Le modèle de Williams et Anderson (1991) est également fréquemment cité, même récemment, du fait de sa simplicité (deux dimensions) et de sa pertinence théorique (dimensions basées sur la cible bénéficiant des comportements de civisme organisationnel). L'instrument de mesure développé par Moorman et Blakely (1995) a été employé cinq fois (l'article princeps est compté dans le nombre d'occurrences). Les modèles ayant trois occurrences ou moins sur les 71 articles étudiés ne seront pas étudiés en croisement du modèle que nous avons retenu⁹.

⁸ Nous préférons également le terme « soutien *interpersonnel* » proposé originellement par Coleman et Borman (2001) à « soutien *personnel* » (Borman, Penner *et al.*, 2001) car qui semble légèrement plus explicite.

⁹ Ceci ne semble pas porter à conséquences. En effet, les conceptions de Borman et Motowildo de 1993 et de Van Scotter et Motowildo en 1996 ont peut-être finalement évolué vers la conception de Borman, Penner, Allen et Motowildo de 2001, trois des quatre auteurs précédents ayant participé à cette dernière étude. Cette hypothèse peut également être avancée concernant Bateman et Organ (1983) et Smith,

Les articles présentant ces quatre modèles principaux comportent les items utilisés. Après traduction, ces items ont été répartis en fonction de leur correspondance avec les éléments de contenu du modèle de Borman, Penner *et al.* (2001). Ceci aboutit au tableau présenté dans l'Annexe 4, qui dresse donc un état des lieux assez détaillé du contenu du construit, dans ses principales opérationnalisations. Notons que Organ propose seulement un modèle théorique dans son ouvrage de 1998 (cité par Organ, 1997). Nous avons donc utilisé pour cette analyse les items de Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990), dont l'opérationnalisation est manifestement la plus utilisée. Cette table étant assez volumineuse, une synthèse permettant une vision plus globale en a été réalisée (*cf.* Tableau 2). Les éléments de contenu des facettes de Borman, Penner *et al.* (2001) sont détaillés dans l'Annexe 4, mais elles ne sont pas reportés dans le Tableau 2. Chaque partie grisée de ce tableau signifie que l'élément du contenu des facettes de Borman, Penner *et al.* (2001) est représenté dans le modèle concerné (par au moins un item).

Certains items n'ont pas pu être classé dans le modèle de Borman, Penner *et al.* (2001). Un à deux items sont dans ce cas pour chaque modèle. En outre, deux items présentent un intérêt particulier et mériteraient d'être inclus dans notre modèle. « *Adhère aux règles informelles destinées à maintenir l'ordre* » (Williams et Anderson, 1991) met en avant l'idée d'une organisation informelle qui vient s'ajouter à l'organisation formelle du travail. De même, « *se tient au courant des changements dans l'organisation* » (Podsakoff *et al.*, 1990) peut être un aspect important des comportements de civisme organisationnel tels que nous les avons définis.

Par ailleurs, certains autres items ont été écartés car ils ne correspondaient pas à notre définition des comportements de civisme organisationnel. Nous ne détaillerons pas ici les raisons de l'évincement de chaque item. Les lecteurs souhaitant effectuer une

Organ et Near (1983). Ces auteurs se sont-ils ralliés au modèle proposé par Organ en 1988 ? Ann Smith étant malheureusement décédée en 1982, avant d'avoir pu achever son Doctorat, nous ne saurons jamais ce qu'elle aurait pensé de ce modèle. Elle nous a laissé un article princeps, probablement parmi les plus cités dans cette thématique, qui a visiblement été largement suivi par les spécialistes des comportements organisationnels.

Tableau 1 : Contenu du modèle de Borman, Penner *et al.* (2001) après les modifications engendrées par notre définition théorique du construit

Dimensions	Facettes	Éléments des facettes
Soutien interpersonnel	Aider	Aider les autres en leur faisant des suggestions à propos de leur travail
		Leur montrer comment accomplir des tâches difficiles
		Leur apprendre des connaissances et des compétences utiles
		Réaliser directement certaines de leurs tâches
	Coopérer	Fournir un soutien émotionnel à leurs problèmes personnels
		Coopérer avec les autres en acceptant leurs suggestions
		Suivre leur leadership
		<i>Ouvrer en plaçant</i> les objectifs de l'équipe plus haut que ses propres intérêts personnels
<i>Manifester de la courtoisie</i>	Informar les autres d'événements ou d'exigences qui pourraient les toucher	
Motiver	Montrer de la considération, de la courtoisie, et du tact dans les relations aux autres	
	Motiver les autres en louant leurs réalisations et leurs réussites	
	Les encourager dans les moments difficiles	
	Montrer sa confiance dans leur capacité à réussir	
Soutien organisationnel	Représenter	Les aider à surmonter leurs mésaventures
		Représenter cette organisation favorablement aux étrangers en la défendant quand d'autres la critiquent
		Promouvoir ses réalisations et ses attributs positifs
	<i>Manifester de la loyauté</i>	Exprimer sa propre satisfaction de l'organisation
		Approuver et soutenir <i>activement</i> la mission et les objectifs de l'organisation
	<i>Inciter les autres à respecter les prescriptions</i>	Supporter les difficultés occasionnelles et l'adversité de bon coeur et sans se plaindre
		Inciter les autres à se conformer aux règlements et aux procédures
	<i>Proposer des améliorations</i>	Inciter les autres à respecter les consignes des supérieurs et les politiques organisationnelles
Proposer des améliorations procédurales, administratives, ou organisationnelles		
Initiatives personnelles	<i>Prendre des initiatives</i>	Prendre l'initiative de faire tout ce qui est nécessaire pour accomplir les objectifs organisationnels ou de l'équipe même si ce n'est pas typiquement une part de ses propres attributions
		Rectifier des situations non conformes <i>qui ne relèvent pas de ses attributions</i> à chaque fois qu'on les rencontre
		Trouver un travail supplémentaire à faire quand ses propres attributions sont achevées
	<i>Développer ses compétences</i>	Développer ses propres connaissances et compétences en prenant des cours sur son temps libre
		Etre volontaire pour les opportunités de développement et de formation proposées par l'organisation
		Essayer d'apprendre de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences sur le travail à partir d'autrui ou à travers les affectations à des travaux nouveaux

Les éléments en italique correspondent aux modifications que nous avons apportées.

Tableau 2 : Croisement du contenu des principaux modèles des comportements de civisme organisationnel

Coleman et Borman (2000)	Borman, Penner, Allen et Motowildo (2001) Facettes	Smith, Organ et Near (1983)	Organ (1988) : Opérationnalisation de Podsakoff <i>et al.</i> (1990)	Williams et Anderson (1991)	Moorman et Blakely (1994)
Soutien interpersonnel	Aider		1		1
		2	2	2	1
		1	2	1	1
				1	
	Coopérer	1	3	1	1
				1	
	Courtoisie		2	2	1
	Motiver				
					2

Croisement du contenu des principaux modèles des comportements de civisme organisationnel (suite)

Coleman et Borman (2000)	Borman, Penner, Allen et Motowildo (2001) Facettes	Smith, Organ et Near (1983)	Organ (1988) : Opérationnalisation de Podsakoff <i>et al.</i> (1990)	Williams et Anderson (1991)	Moorman et Blakely (1994)
Soutien organisationnel	Représenter		1		3 1
	Loyauté		3	1	
	Inciter au respect				
	Améliorations	1			1
Initiatives individuelles	Prendre des initiatives		2		
	Développer ses compétences	1			
Nombre d'items non représentés dans le modèle retenu		1	2	2	2
Nombre d'items écartés du fait de notre définition théorique		7	5	3	4
Nombre d'items total		14	23	14	18

Cette table est une synthèse simplifiée de l'analyse présentée en Annexe 4. Dans cette Annexe, les facettes sont détaillées en éléments de contenu, qui ne sont pas reportés ici. Chaque partie grisée signifie que l'élément du contenu des facettes de Borman, Penner *et al.* (2001) est représenté dans le modèle concerné (par le nombre d'item indiqué).

analyse plus fine peuvent se reporter à l'Annexe 4 qui fournit le détail de ces items ainsi que la dimension à la quelle ils appartiennent dans leur modèle respectifs. Remarquons néanmoins que 15 des 19 items écartés l'ont été principalement car il ne sont pas discrétionnaires (e.g., « obéit aux règles et aux règlements même lorsque personne ne regarde »). Il s'agit de la quasi-totalité des items de soumission généralisée (Smith *et al.*, 1983), de la quasi-totalité des items de comportements consciencieux (Podsakoff *et al.*, 1990), de certains Comportements de Civisme Organisationnel orientés vers l'Organisation (CCOO ; Williams et Anderson, 1991), et de certains éléments d'application personnelle (Moorman et Blakely, 1995). Notre définition des comportements de civisme organisationnel apparaît visiblement plus restrictive, considérant notamment certains de ces aspects comme un haut niveau de performance sur les tâches.

On constate globalement que beaucoup d'items de ces diverses opérationnalisations relèvent de la dimension soutien interpersonnel. Ils sont moins nombreux sur la dimension soutien organisationnel, et encore moins nombreux pour les initiatives personnelles. Les facettes aider et coopérer sont représentées dans tous les questionnaires. La facette aider, avec une représentation systématique et importante s'avère être un aspect cardinal des comportements de civisme organisationnel, et ceci de façon consensuelle. Notons par ailleurs que plusieurs auteurs intègrent l'orientation et l'aide des nouveaux employés, ce qui n'apparaît pas clairement dans le modèle de Borman, Penner *et al.* (2001). Nous avons classé par défaut ce type d'items dans « apprendre aux autres des connaissances et des compétences utiles », mais nous proposons d'ajouter un élément de contenu dans notre modèle pour prendre en compte cet aspect pertinent.

Les facettes courtoisie et loyauté apparaissent dans trois des quatre modèles étudiés, ce qui confirme leur importance théorique. Par contre, plusieurs facettes sont peu ou pas représentées dans les modèles étudiés : « représenter l'organisation » et « prendre des initiatives » sont créditées de deux occurrences, motiver d'une seule occurrence ; enfin « développer ses compétences » et « inciter les autres à respecter les prescriptions organisationnelles » n'apparaissent pas du tout dans les autres modèles. On trouve l'aspect développement de soi et de ses compétences dans le modèle de George et Brief

(1992) et celui de Campbell *et al.* (1990) établi dans le cadre du projet A. Ce modèle semble avoir beaucoup influencé Borman (qui a participé à ce programme de recherche). L'incitation à respecter les prescriptions organisationnelles est un aspect assez spécifique qui a trait à notre définition théorique assez radicale. Suivre les règlements, les procédures et les consignes n'étant pas à notre sens discrétionnaire, il n'est resté que l'aspect « encourager les autres à suivre les règlements, les procédures et les consignes » de la facette initiale de Borman, Penner *et al.* (2001) dans notre modèle, qui est effectivement assez original sur ce point.

On constate globalement que le modèle de Borman, Penner *et al.* (2001) que nous avons légèrement modifié est assez large (voire ambitieux) compte tenu du nombre de zones blanches (*i.e.*, aspects non présents dans les autres modèles). De plus, sur les 71 articles passés en revue, cinq seulement proposent des aspects que nous n'avons pu classer dans la taxonomie de Borman, Penner *et al.* (2001). Il s'agit d'aspects concernant assez spécifiquement le contexte militaire pour deux de ces articles (Campbell, Ford *et al.*, 1990 ; Campbell, Mc Henry et Wise, 1990), et d'aspects apparemment non-discrétionnaires pour deux autres (Bettencourt, Gwinener et Meuter, 2001 ; Puffer, 1987 ; *cf.* Annexe 1). La dimension supplémentaire proposée par Johnson (2001) est par contre assez intéressante. Il s'agit de la prise en main du stress au travail.

L'étendue du contenu du modèle de Coleman et Borman (2000) tient probablement à leur effort d'englober tout le construit. Les modèles prédominants que nous avons étudiés sont assez anciens (relativement à la jeunesse de ce construit). On peut également envisager que le concept s'est étoffé avec le temps et les diverses recherches sur celui-ci. Ce modèle a aussi la structure la plus complexe de tous ceux que nous avons pu étudier (c'est le seul qui a des facteurs de deuxième ordre – *cf.* Annexe 1). En outre, nous n'avons pas connaissance à ce jour d'une validation empirique de ce modèle théorique. C'est probablement un axe d'étude à privilégier pour le développement de notre compréhension des comportements de civisme organisationnel.

Nous avons vu dans ce chapitre comment nous avons « amputé » le modèle de Borman, Penner *et al.* (2001) de certains de ses aspects. On peut remarquer cependant que ceci permet à ce modèle de reposer sur une assise théorique plus solide avec notre définition théorique du construit. *In fine*, nous disposons d'un modèle parmi les plus

récents, fondé sur une analyse en profondeur du contenu du construit (Coleman et Borman, 2000), d'un modèle englobant, comme nous venons de le constater, un grand nombre d'aspects de civisme organisationnel, d'un modèle articulé à une définition théorique fixant relativement clairement les limites du construit, mais d'un modèle qui n'a apparemment jamais été validé empiriquement. Nos études empiriques s'orienteront donc naturellement sur ce dernier point.

Chapitre 4 : Conséquences et intérêt du concept de comportements de civisme organisationnel

Les deux chapitres précédents nous ont permis de préciser ce que sont les comportements de civisme organisationnel. Les deux chapitres qui vont suivre visent à étudier leurs liens avec d'autres concepts de la psychologie du travail, c'est-à-dire les inscrire dans un réseau de relations nomologique avec d'autres construits psychologiques. Positionner un nouveau construit dans un tel réseau de variables fait partie de la validité de ce construit (Schwab, 1980, cité par LePine, Erez et Johnson, 2002). Nous commencerons par présenter les principales conséquences de celui-ci dans le chapitre 4, puis les principales variables antécédentes dans le chapitre 5. L'étude des conséquences des comportements de civisme devrait nous permettre de mieux comprendre les intérêts que présente ce construit. Ces intérêts identifiés, nous nous intéresserons d'autant plus volontiers aux variables impliquées dans l'émergence de ces comportements.

Remarquons que les conséquences des comportements de civisme organisationnel ont été nettement moins étudiées que leurs antécédents. En effet, parmi les 71 articles que nous avons passés en revue (*cf.* annexe 1), les comportements de civisme organisationnel ont été étudiés comme une variable indépendante dans dix articles seulement (dont un en variable indépendante et dépendante à la fois), et comme variable dépendante dans 52 articles.

On peut distinguer deux grands types de conséquences concernant les comportements de civisme organisationnel. Nous aborderons d'abord les conséquences au niveau individuel, puis au niveau organisationnel.

1. Conséquences des comportements de civisme organisationnel pour l'individu

Une meilleure appréciation de la performance globale par le manager

Parmi les rares recherches sur ce thème, on note la contribution particulière de l'équipe de Podsakoff, Mac Kenzie *et al.* (Mac Kenzie, Podsakoff et Fetter, 1991 ;

Podsakoff et Mc Kenzie, 1992 ; Mac Kenzie, Podsakoff et Fetter, 1993 ; tous cités par Podsakoff, Mc Kenzie, Paine et Bachrach, 2000 ; Podsakoff et Mc Kenzie, 1994). Cette équipe de chercheurs a proposé assez récemment une revue de questions, synthétisant les travaux dans ce domaine (Podsakoff, Mc Kenzie, Paine et Bachrach, 2000). Podsakoff *et al.* (2000) rappellent notamment les arguments théoriques de la contribution des comportements de civisme organisationnel à l'appréciation globale de la performance par le manager. Ces arguments se basent sur :

- La norme de réciprocité : les managers effectueraient une bonne évaluation de l'employé en retour du soutien que celui-ci lui a apporté.
- Les théories implicites de la performance : Les managers penseraient implicitement que les comportements de civisme organisationnel et la performance globale sont co-occurents.
- Le fait qu'un objet identifié comme un exemple d'une catégorie investie affectivement se verrait attribuer l'affect de cette catégorie. Si les managers incluent les comportements de civisme organisationnel dans leur définition d'un « bon employé », les employés exhibant ces comportements bénéficieront d'un affect positif et seront mieux évalués.
- Des comportements plus distinctifs : les managers chercheraient des informations significatives lorsqu'il effectue une évaluation. Le caractère discrétionnaire et facultatif des comportements de civisme organisationnel rendrait ceux-ci plus distinctifs et accessibles au niveau mnésique.
- Processus d'attribution de la performance : on attribuerait les comportements de civisme organisationnel plutôt à des causes internes du fait de leur caractère discrétionnaire. Considérées plus stables, les causes internes seraient mieux conservées en mémoire et rappelées plus facilement lors de l'évaluation.
- Corrélations illusoire : les gens auraient tendance à considérer que les choses ou les événements sont co-occurents de manière plus fréquente qu'ils ne le sont réellement. Ainsi, un collaborateur se comportant quelquefois de manière civique sera considéré comme se comportant souvent de manière civique. Un faible nombre d'observations des comportements peut participer à ce phénomène, tout comme l'observation d'un comportement particulièrement saillant.

Les recherches dans ce domaine ne se sont pas attachées à valider ces arguments (du moins à notre connaissance) mais plutôt à évaluer la part de la variance des appréciations globales de la performance attribuable aux comportements de civisme organisationnel, et la part de cette variance attribuable à la performance sur les tâches prescrites. On peut distinguer trois types d'études qui diffèrent au niveau de la performance sur les tâches prescrites : parfois elle est mesurée objectivement, parfois elle est mesurée subjectivement, et parfois elle est manipulée expérimentalement.

Concernant les études basées sur la performance objective, Podsakoff *et al.* (2000) ont effectué une synthèse des résultats de sept études en calculant des contributions moyennes. Sur l'ensemble de ces études, la performance objective contribue en moyenne à hauteur de 9,5 % de la variance des appréciations des managers ; alors que les comportements de civisme organisationnel contribuent en moyenne à hauteur de 42,9 % de la variance de ces appréciations. Les comportements de civisme organisationnel auraient donc une part plus importante que la performance objective dans les appréciations des managers. Au niveau des dimensions des comportements de civisme organisationnel, la dimension aider a un effet significatif sur l'appréciation de la performance globale dans huit cas sur dix ; supporter des conditions difficiles a un effet significatif dans cinq cas sur huit ; la courtoisie participerait en revanche moins fréquemment (un seul effet sur six possibles).

Podsakoff *et al.* (2000) ont réalisé le même type de synthèse pour les études où la performance sur les tâches prescrites était évaluée subjectivement. En ajoutant l'étude de Johnson (2001) à celles présentées par Podsakoff *et al.* (2000), la contribution unique moyenne de la performance sur tâches s'élève à 9,49 % de la variance des appréciations de la performance globale ; la contribution des comportements de civisme organisationnel s'élève à 10,05 % de la variance de ces appréciations. L'effet des comportements de civisme organisationnel est ici plus réduit. On peut cependant conclure que les comportements de civisme participent au moins autant que la performance sur tâches aux appréciations globales des managers. Ceci tend à se confirmer au niveau des études manipulant expérimentalement les niveaux de performance formelle et informelle (construction de profils à évaluer). Dans les trois études recensées par Podsakoff *et al.* (2000 ; *i.e.*, Park et Sims, 1989, document de travail cité par Podsakoff *et al.*, 2000 ; Allen et Brush, 1998 ; Werner, 1994, cités par Podsakoff

et al., 2000) et la recherche de Rotundo et Sackett (2002), ces *deux* aspects de la performance ont eu systématiquement un effet significatif sur les jugements de la performance globale.

Werner (1994) a étudié les informations utilisées par les évaluateurs de la performance au travail. En général les évaluateurs regardaient d'abord les informations concernant la connaissance du métier, l'assiduité et la productivité. Après cela, l'ordre de recherche des informations tendrait à être coopération et travail en équipe, suivi des règles et des procédures et enfin efforts supplémentaires et initiatives.

Attribution de récompenses / d'augmentation de salaire par le manager

Cet aspect découle de l'évaluation de la performance par le manager. Si les comportements de civisme organisationnel affectent, comme nous venons de le voir, l'appréciation de la performance du collaborateur par le manager, il devraient *in fine* être favorables à l'attribution de récompenses. Les trois études présentées par Podsakoff *et al.* (*i.e.*, Park et Sims, 1989 ; Allen et Brush, 1998 ; Kiker et Motowildo, 1999, tous cités par Podsakoff *et al.*, 2000) ont obtenu effectivement un effet significatif des comportements de civisme organisationnel sur ce type d'évaluations managériales (l'effet de la performance sur les tâches prescrites était également significatif à chaque fois). Par ailleurs, Van Scotter, Motowildo et Cross (2000), effectuant de nouvelles analyses sur des données présentées précédemment (Motowildo et Van Scotter, 1994 ; Van Scotter et Motowildo, 1996), obtiennent des résultats allant également dans ce sens. En effet, les comportements de civisme organisationnel apportent une contribution significative au niveau des récompenses méritées et ceci, au delà de l'effet de la performance sur les tâches.

Le bon sens nous invite à postuler que la relation comportements de civisme organisationnel - récompenses serait médiatisée par la perception du niveau de performance du collaborateur par son supérieur.

Avancement

Il s'agit du dernier aspect des évaluations et/ou décisions managériales que nous passerons en revue. Il est étudié dans la littérature sous deux formes : d'une part

l'appréciation de la capacité du collaborateur à exercer une fonction de niveau supérieur (il s'agira d'un score sur une échelle d'intervalles égaux), d'autre part la nomination effective à ce type de fonction (il s'agit alors d'une variable dichotomique : promu vs. non-promu).

Au niveau des appréciations vis-à-vis de l'avancement, Van Scotter *et al.* (2000) observent un effet significatif des comportements de civisme organisationnel sur ces appréciations, au delà de l'effet de la performance sur les tâches prescrites. Par contre, l'effet des comportements de civisme organisationnel sur le grade un an après, et deux ans après (toujours au delà de la contribution de la performance sur les tâches) n'est obtenu que dans un échantillon de militaires sur les deux étudiés. Hui, Lam et Law (2000) observent également l'effet des comportements de civisme organisationnel sur l'obtention effective d'une promotion. Ces auteurs ont montré en outre que le niveau de civisme organisationnel était lié à l'instrumentalité perçue par les employés de ces comportements en faveur d'une promotion, ceci quelque temps avant la proclamation des nominations pour avancement. Par contre, après la proclamation des nominations pour avancement, le niveau de civisme organisationnel semblerait diminuer plus fortement chez les employés qui considéraient que le civisme organisationnel pouvait être utile à leur avancement (y compris chez certains individus promus).

Montrer une bonne image de soi

Dans un article intitulé « *civisme et gestion de son image : de bons soldats ou de bons acteurs ?* » (notre traduction : les employés faisant preuve de civisme organisationnel sont effectivement souvent qualifiés de « bons soldats » dans la littérature), Bolino (1999) met en avant l'instrumentalité des comportements de civisme organisationnel pour donner une bonne image de soi-même, vis-à-vis de ses supérieurs notamment. Il argumente que certains employés peuvent exhiber des comportements de civisme organisationnel à des fins personnelles et intéressées. La motivation basée sur la gestion de son image aurait des effets négatifs sur la performance de l'équipe ou de l'organisation, ou du moins réduirait l'impact des comportements de civisme organisationnel sur celles-ci. Il donne deux raisons à cela. Premièrement, les employés qui se préoccupent essentiellement de la gestion de leur image sont par conséquent moins concentrés sur la réalisation de leur travail. Deuxièmement, ceux qui font preuve de

volontarisme parce qu'ils désirent sincèrement contribuer à l'organisation apporteront probablement une contribution plus large que ceux qui le font pour améliorer leur image.

Cette argumentation théorique laisse également penser que le fait de se comporter de manière civique bénéficie probablement aussi à l'image que l'on a de soi-même.

Avoir une bonne image de soi : des bénéfices narcissiques secondaires ?

Ceci ne semble apparaître nulle part dans la littérature sur les comportements de civisme organisationnel, cependant nous avons des raisons de penser que l'adoption de certains de ces comportements fournit des bénéfices narcissiques secondaires, par exemple : « j'ai aidé mon collègue de travail donc je suis quelqu'un sur qui on peut compter, quelqu'un de bien ». Cet exemple de cognition permet de comprendre comment fonctionneraient ces bénéfices secondaires, mais ceux-ci correspondraient plutôt à des émotions ou à des affects positifs. Ces émotions positives peuvent en retour inciter le sujet à avoir ce type de comportement (renforcement positif).

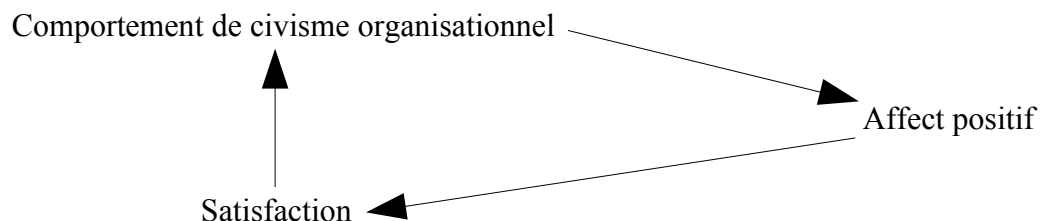
Quasiment toutes les dimensions de notre définition en termes de contenu semble pouvoir générer un bénéfice narcissique, à des degrés divers cependant. Les comportements de civisme organisationnel bénéficiant premièrement à autrui apportent probablement les bénéfices narcissiques les plus importants. Par rapport à la performance sur les tâches prescrites, les comportements de civisme organisationnel apporteraient un contentement plus substantiel car ils sont discrétionnaires et facultatifs. On tire vraisemblablement plus de gloire d'avoir fait quelque chose de facultatif que d'avoir fait quelque chose qui est obligatoire. Nous faisons en outre l'hypothèse que les gens sont plus ou moins sensibles à ce type de bénéfices. L'adoption de comportements de civisme organisationnel peut donc aussi être envisagée par le rapport bénéfices (narcissiques et/ou autres) / coût de l'acte.

Attitudes au travail

Nous verrons dans le chapitre suivant que l'attachement organisationnel et la satisfaction au travail sont reconnus comme de bons prédicteurs des comportements de civisme organisationnel. Cependant, Pond, Nacoste, Mohr et Rodriguez (1997) ont positionné l'attachement organisationnel et la satisfaction comme des variables

dépendantes dans leurs régressions. Ceci n'est pas forcément farfelu. Si on admet l'hypothèse que les comportements de civisme organisationnel induisent des bénéfices narcissiques sous forme d'affects positifs, on peut également supposer que ces affects positifs peuvent participer à la satisfaction au travail. La satisfaction favorisant à son tour le civisme organisationnel. Il y aurait une sorte de relation circulaire en boucle, que nous pouvons représenter par un schéma (Figure 2)¹⁰. Mowday, Porter et Steers (1982) notent l'existence probable de « *cycles auto-renforçant* » dans le cadre de l'attachement organisationnel. Un comportement impliquerait le développement d'une attitude consistante avec ce dernier ; qui conduit à son tour à un autre comportement, et ainsi de suite. Mowday *et al.* reprennent en cela l'analyse de Salancik : « *Vous agissez. Vous croyez que votre action était profitable (valuable), utile, désirable. Vous agissez à nouveau, renouvelant la croyance. Pendant ce temps, sans le réaliser, vous avez créé un mythe (...). Le mythe soutient l'action ; et l'action soutient le mythe* » (Salancik, 1977, cité par Mowday *et al.*, 1982, p. 26, notre traduction).

Figure 2 : Représentation schématique des relations en boucle impliquant les comportements de civisme organisationnel et la satisfaction



Par ailleurs, Motowildo (2000) note que les gens qui se comportent de manière civique au travail ont également plus de chances de recevoir des récompenses diverses ; et que pour cette raison, ils auraient un niveau plus élevé à la fois sur la satisfaction et sur l'attachement organisationnel. Si on applique la remarque de Motowildo à notre schéma,

¹⁰ Pour confirmer l'existence d'un processus de ce type, il faudrait parvenir à induire expérimentalement de la satisfaction et observer un effet sur les comportements de civisme organisationnel. Il faudrait également manipuler le niveau de civisme organisationnel et observer un effet sur la satisfaction. Nous faisons l'hypothèse que ces deux effets seraient significatifs.

il suffit de remplacer « affect positif » par « récompenses » et d'ajouter l'attachement organisationnel à côté de la satisfaction.

2. Conséquences des comportements de civisme organisationnel pour l'organisation

Performance de l'équipe et/ou de l'organisation

L'augmentation de la performance de l'équipe et/ou de l'organisation participe évidemment à l'intérêt que présentent les comportements de civisme organisationnel, au niveau théorique comme au niveau appliqué. Ceci peut inciter les organisations à s'intéresser à ce concept, dans l'optique d'améliorer leur efficacité par un nouveau levier.

Cette répercussion a également une importance au niveau de la validité du construit, à notre sens. En effet, un aspect de performance individuelle doit logiquement contribuer *in fine* à la performance collective. Nous avons donc étudié les raisons pour lesquelles les comportements de civisme organisationnel pourraient améliorer la performance collective. Nous nous sommes notamment appuyés sur la revue de Podsakoff, Mc Kenzie, Paine et Bachrach (2000) qui propose une synthèse assez complète sous forme de tableau. Nous avons adapté et complété l'argumentaire de ces auteurs par rapport à notre définition du construit. Notre définition en termes de contenu étant plus large (*cf.* chapitre 3) que celle de Podsakoff *et al.* (2000), cet argumentaire a pris du volume. Il est donc reporté en Annexe 5. Globalement, les principaux *modus operandi* de l'amélioration de la performance de l'équipe et/ou de l'organisation par les comportements de civisme organisationnel seraient :

- augmentation de la productivité de ses collègues de travail
- participation au maintien de l'équilibre social du groupe
- augmentation de la productivité du manager
- limitation des irrégularités de la performance de l'unité
- facilitation du travail entre les équipes ou les unités
- libération de certaines ressources organisationnelles pour des objectifs plus productifs
- amélioration de l'image de l'organisation

- amélioration de la capacité de l'organisation à attirer et retenir les meilleurs personnels (lieu de travail plus attractif)
- augmentation de la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement

Nous invitons le lecteur à se reporter à l'Annexe 5 pour une argumentation plus détaillée. Nous nous limiterons ici à constater que les comportements de civisme organisationnel semblent agir globalement à deux niveaux distincts : au niveau de l'équipe (notamment sur les aspects sociaux impliquant le groupe et/ou les groupes), et au niveau plus général de l'organisation. On note également que le manager tire également certains avantages des comportements de civisme organisationnel de ses collaborateurs (*cf.* Annexe 5 pour plus de détails). Ceci est probablement aussi une raison pour laquelle les managers tiennent généralement compte de ces comportements dans leurs appréciations globales de la performance des membres de leur équipe.

S'il semble y avoir consensus sur le postulat d'une participation des comportements de civisme organisationnel à la performance de l'équipe et de l'organisation, seulement cinq études ont vérifié ceci empiriquement, à notre connaissance. Ces études ont presque toutes été réalisées par l'équipe de Podsakoff, Mac Kenzie, et Ahearne (Mac Kenzie, Podsakoff et Ahearne, 1996, données non publiées citées par Podsakoff *et al.*, 2000 ; Podsakoff, Ahearne et Mac Kenzie, 1997 ; Podsakoff et Mac Kenzie, 1994) qui a proposé une synthèse de ses travaux en 2000 (Podsakoff, Mac Kenzie, Paine et Bachrach, 2000).

Podsakoff *et al.* (2000) ont calculé la part de variance de la performance associée aux comportements de civisme organisationnel, à partir de leurs trois recherches précédentes et de l'étude de Walz et Niehoff (1996, citée par Podsakoff *et al.*, 2000). Globalement, les comportements de civisme organisationnel étaient associés à :

- environ 19 % de la variance de la performance en termes de quantités (ventes, quantité de papier produite, pourcentage du quota de vente de l'équipe)
- environ 18 % de la variance de la qualité de performance
- environ 38 % de la variance des indices de service de la clientèle (satisfaction et plaintes des clients)

On remarque globalement que les comportements de civisme organisationnel sont associés à une part de variance assez conséquente de la performance de l'organisation. Cependant, chaque dimension du civisme organisationnel ne semble pas y participer avec la même fréquence. Si on considère globalement les quatre études, la contribution de la vertu civique (se montrer engagé et participer activement à la vie et à la gestion de l'équipe et de l'organisation) est la plus réduite avec trois effets significatifs sur dix possibles. Supporter des conditions difficiles sans se plaindre est intervenu sur quatre des dix variables dépendantes. Les comportements d'aide ont contribué sept fois sur dix effets possibles, dont un effet inverse aux attentes (*i.e.*, diminution de la performance quantitative). Par ailleurs, George et Bettenhausen (1990) ont également observé un effet positif des comportements prosociaux à l'égard des clients sur la performance en termes de ventes.

Si la dimension entraide semble participer assez fréquemment à la performance de l'équipe, les résultats restent globalement contrastés au niveau des dimensions du civisme organisationnel. Ceci est peut-être dû à la présence de variables modératrices comme le suggèrent Podsakoff et Mac Kenzie (1997). Les employés peuvent travailler effectivement en équipe ou de manière plus isolée. La sphère sociale des comportements de civisme organisationnel n'aura pas la même importance dans les deux cas. De même, l'attribution de primes à la performance de l'équipe *versus* individuelle pourrait influencer sur la propension à l'entraide des employés. Les tâches et les technologies utilisées peuvent impliquer une interdépendance plus ou moins forte entre les membres de l'équipe. La coopération et l'entraide auront probablement un effet plus décisif sur la performance de tâches impliquant une forte interdépendance. On entrevoit à travers ces quelques pistes la multitude des interactions possibles et l'importance du travail de recherche à accomplir.

Dans une recherche non publiée, Karambayya (1990, cité par Podsakoff *et al.*, 2000), avait observé que les employés d'unités hautement performantes faisaient preuve de plus de civisme organisationnel que les employés d'unités faiblement performantes (le niveau de performance des unités était évalué ici subjectivement). Cette étude pose la question de l'orientation du lien de cause à effet. Sont-ce les comportements de civisme organisationnel qui rendent l'unité plus performante ? Ou est-ce le fait de travailler dans une unité performante qui invite les employés à plus de civisme organisationnel ? Ou est-

ce que le niveau de performance de l'unité et le niveau de civisme organisationnel de celle-ci seraient induits par une troisième variable ?

Staw (1975, cité par Podsakff et Mc Kenzie, 1997) a montré que les groupes s'auto-évaluent de manière plus cohésive lorsqu'on leur dit qu'ils ont un haut niveau de performance par rapport aux groupes à qui on dit que leur performance est faible (ce feedback était évidemment aléatoire). On peut faire l'hypothèse que les groupes performants font preuve de plus de civisme organisationnel (notamment de soutien interpersonnel) dans les théories implicites de la performance.

Les unités performantes ont peut-être plus de temps, sont peut-être moins sous pression. En conséquence, les employés pourraient adopter ces comportements extra-rôles plus facilement. La performance de l'unité pourrait également augmenter la satisfaction au travail, ce qui engagerait les employés à se comporter de manière civique. Le sentiment d'appartenir à une unité reconnue performante, voire prestigieuse, pourrait inciter les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes et à se comporter de manière civique. On peut donc formuler des hypothèses intuitives autour de la relation comportements de civisme organisationnel – performance de l'équipe. Il est plus prudent de considérer que nous ne savons pas grand chose de cette relation actuellement et, notamment, qui implique quoi.

Cas des comportements de désistement

Stein (2002) distingue deux types de comportements de retrait (notre traduction de « *Withdrawal behaviors* »). A travers les comportements de désistement *par rapport au travail*, l'employé chercherait à éviter certains aspects de son travail et à minimiser le temps passé sur certaines tâches, tout en maintenant un niveau de performance suffisant pour éviter le licenciement. A travers les comportements de désistement *par rapport à l'emploi*, l'employé chercherait plutôt à se retirer de l'organisation et de son poste. Ces derniers comportements sont donc souvent étudiés dans le cadre du turn-over. Podsakoff *et al.* (2000) font l'hypothèse d'un effet des comportements de civisme organisationnel sur l'absentéisme, les retards, comme sur le turn-over volontaire. Cette relation est probable. Toutefois, Stein (2002) considère les comportements de désistement d'une manière générale (et les comportements de civisme organisationnel) comme un aspect comportemental de la performance, pas comme une conséquence de celle-ci. Les

comportements de désistement nous apparaissent plutôt comme le négatif des comportements de civisme organisationnel : au lieu d'aller au delà de ce qui est requis *a minima*, ils vont en deçà de ce qui est requis (absence, retard). De ce fait on peut effectivement s'attendre à une relation négative significative entre ces deux construits. Cependant, les comportements de désistement correspondent plutôt à un niveau de performance formelle très faible. Nous avons tendance à penser que si le désistement, l'abdication en arrivent à atteindre ces aspects de performance formelle, ils ont préalablement atteint les aspects de performance discrétionnaires.

Le turn-over volontaire

Un des arguments en faveur de l'effet des comportements de civisme organisationnel sur la performance de l'organisation est l'amélioration de la capacité de l'organisation à retenir les meilleurs personnels, en faisant de celle-ci un lieu de travail plus attractif. Ceci permet de faire l'hypothèse d'un lien entre les comportements de civisme organisationnel et le turn-over volontaire (rotation du personnel due à la démission des employés). Quelques rares études confirment effectivement cette hypothèse : George et Bettenhausen (1990) observent une corrélation de $r = -.29$ entre les comportements prosociaux orientés vers les clients et le turn-over volontaire ; Chen, Hui et Sego (1998) obtiennent une corrélation quasi identique sur un score composite de comportements de civisme organisationnel ($r = -.28$). Ces auteurs ont observé une relation, mais il peut s'agir d'une troisième variable qui agirait *à la fois* sur le turn-over volontaire et sur les comportements de civisme organisationnel. En effet, plusieurs concepts apparaissent à la fois prédictifs du turn-over volontaire et du civisme organisationnel dans la littérature : notamment l'attachement organisationnel¹¹ (par rapport au turn-over : Cohen, 1993 ; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000 ; par rapport aux comportements de civisme organisationnel : Carson et Carson, 1998 ; Tepper, Duffy, Hoobler et Ensley, 2004) et la satisfaction au travail (par rapport au turn-over : Tett et Meyer, 1993 ; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000 ; par rapport aux comportements de

¹¹ Pour Mowday, Porter et Steers (1982), l'attachement organisationnel consiste en (a) une adhésion et une conviction forte par rapport aux objectifs et des valeurs de l'organisation ; (b) une volonté de faire des efforts considérables pour le compte de l'organisation ; et (c) un fort désir de maintenir son appartenance à l'organisation. Le dernier point participe probablement grandement au lien avec le turn-over volontaire.

civisme organisationnel : Williams et Anderson, 1991 ; Organ et Ryan, 1995, Bettencourt, Gwinner et Meuter, 2001).

Dans une des rares recherches françaises sur les comportements de civisme organisationnel, Paillé (2006) observe que l'esprit d'équipe prédit significativement l'intention de quitter dans son le modèle structural ($\gamma = -.54$), mais pas les vertus civiques, l'aide aux collègues et l'altruisme. Nous étudierons également la relation performance de civisme organisationnel – turn-over volontaire dans la partie empirique et appliquée.

Autres effets désirables

Brief et Motowildo (1986) signalent également que les comportements de civisme organisationnel induiraient probablement une augmentation de la communication et de la coordination entre les employés et les unités et une augmentation de la satisfaction au travail et du moral de l'équipe. Ceci nous invite à faire l'hypothèse d'un effet plus large des comportements de civisme organisationnel sur le climat de travail. En effet, le soutien interpersonnel (entraide, coopération, courtoisie, motivation/encouragements) semble bénéfique au climat organisationnel, ainsi que la loyauté et la représentation/promotion de l'organisation par certains employés. Nous postulons que si le climat organisationnel est affecté par l'organisation (sa culture, ses diverses politiques organisationnelles, son mode de management, etc.), il l'est probablement aussi par les comportements des employés dans leurs équipes.

Par ailleurs, si plusieurs auteurs argumentent théoriquement le caractère indispensable pour l'organisation des comportements discrétionnaires afin de pallier son organisation formelle du travail (Barnard, 1938 ; Katz, 1964 ; Katz et Kahn, 1978 ; Bateman et Organ, 1983 ; Schnake, 1991), nous n'avons trouvé aucune étude expérimentale confirmant ceci. Un protocole permettant d'observer ceci est en effet assez complexe à concevoir¹².

¹² Il faudrait demander aux participants de réaliser une tâche où la procédure prescrite s'avère insuffisante à un moment donné. Les participants seraient sélectionnés par rapport à leur niveau de comportements de civisme organisationnel. On pourrait également recourir à la technique de modelage c'est-à-dire demander aux participants de se comporter de manière civique vs. incivique.

Effets indésirables

Brief et Motowildo (1986) notent que leur conception des comportements de civisme organisationnel (les comportements pro-sociaux) peut avoir des effets indésirables pour l'organisation. Dans notre conception, les comportements de civisme organisationnel sont fonctionnels (George et Brief, 1992) ou positifs (Van Dyne *et al.*, 1995), ou au moins réalisés dans l'intention d'être fonctionnels. Ceci réduit beaucoup la probabilité pour qu'un comportement qui répond à notre définition puisse être dysfonctionnel. Toutefois, cela reste possible. De même qu'un comportement peut aller en faveur d'un objectif organisationnel ou d'un critère donné, tout en étant contre-productif par rapport à un autre objectif ou un autre critère. D'une manière générale, il semble préférable que la performance sur les tâches prescrites soit un objectif prioritaire pour les employés ; et que les comportements de civisme organisationnel restent un objectif secondaire.

Chapitre 5 : Variables antécédentes des comportements de civisme organisationnel

Le chapitre précédent présentait les principales conséquences des comportements de civisme organisationnel. Ce chapitre-ci concerne l'autre aspect de la validité inter-concept du construit : les variables antécédentes de celui-ci. L'objectif est de (a) dresser un état des lieux général des connaissances à ce niveau ; (b) placer le construit dans le réseau nomologique des principales variables en relation avec lui. Ceci devrait nous permettre de mieux comprendre les tenants et les aboutissants des comportements de civisme organisationnel, ce qui correspond à l'objectif général de ce document.

Pour cet état des lieux général des connaissances, nous nous sommes centrés sur les variables les plus étudiées, celles qui sont communément admises comme des prédicteurs valides. Il existe par ailleurs de nombreuses études explorant des variables moins fréquemment citées dans la littérature scientifique. Malgré leur intérêt, ces résultats peu ou pas reproduits ne seront pas présentés ici. Les lecteurs s'intéressant à des variables particulières peuvent néanmoins se reporter à l'annexe 1 qui mentionne ces prédicteurs spécifiques au même titre que les plus connus.

1. Eléments biographiques

Sexe

Les comportements de civisme organisationnel ne semblent pas affectés par le sexe. Dans leur méta-analyse, Organ et Ryan (1995) relèvent une corrélation moyenne corrigée de .03 pour la dimension altruisme (l'intervalle de confiance comprend zéro : -.04 à .09 ; N = 1110 sujets issus de 5 études) et de -.074 pour la dimension soumission généralisé (N = 756 sujets issus de 4 études). Les intervalles de confiance de ces corrélations comprennent zéro, indiquant l'absence de liens significatifs. Toutefois, Van Dyne et Ang (1998) ont relevé un résultat contraire ($r = .21$; $p < .05$; N = 155)¹³.

¹³ Van Dyne et Ang (1998) ont codé 0 pour les femmes et 1 pour les hommes. Leur opérationnalisation du civisme organisationnel correspond essentiellement à des comportements d'entraide. Organ et Ryan

Appartenance ethnique

Malheureusement, les comportements de civisme organisationnel ont été peu étudié au regard de l'appartenance ethnique. Cropanzano, Rupp et Byrne (2003) ont néanmoins observé, aux Etats-Unis, que les « blancs » adopteraient plus de comportements de civisme organisationnel au bénéfice de l'organisation que les « non-blancs » ($r = .20$; $p < .01$; $N = 150$). La dichotomie proposée ne présente pas de relation significative sur les comportements de civisme organisationnel au bénéfice du supérieur hiérarchique ($r = .03$). Notons que les « blancs » reçoivent également de meilleures appréciations globales de la performance dans cette étude ($r = .26$; $p < .01$; les comportements de civisme organisationnel étaient évalués par les supérieurs hiérarchiques).

Age

Smith, Organ et Near (1983) observent un effet de l'âge sur la soumission généralisé ($r = .19$; $N = 220$), mais pas sur l'altruisme ($r = .00$). De même, Tompson et Werner (1997) obtiennent un effet de l'âge sur la dimension initiatives individuelles de leur opérationnalisation des comportements de civisme organisationnel ($r = .28$; $p < .01$), mais pas sur les dimensions entraide, application au travail et loyauté. Par contre, Schappe (1998) et Cropanzano *et al.* (2003) ne relèvent pas d'effets significatifs. Sur l'ensemble de ces études, on note deux effets significatifs sur neuf corrélations. D'une manière générale, les employés ne semblent pas adopter plus de comportements de civisme organisationnel en avançant en âge. Il est toutefois possible que l'âge ait un effet sur certains de ces comportements en particulier.

Ancienneté

Les comportements de civisme organisationnel n'auraient pas de lien avec le nombre d'années passées au service de l'organisation. Organ et Ryan (1995) obtiennent effectivement des corrélations moyennes dont les intervalles de confiance incluent zéro à la fois sur la dimension altruisme et sur la dimension soumission généralisée ($N = 717$ participants issus de 4 études).

(1995) ne semble pas avoir précisé la façon dont ils ont codé cette variable.

Origine rurale

Smith, Organ et Near (1983) ont remarqué que les personnes élevées à la campagne manifestaient plus de comportements de civisme organisationnel que celles élevées dans de grandes villes (*i.e.*, de plus de 100 000 habitants ; $r = -.20$ pour l'altruisme et $r = -.21$ pour la soumission généralisée).

2. Les facteurs dispositionnels

Les cinq grands facteurs de personnalité

Les années 1980 ont vu l'émergence d'un nouveau modèle de personnalité, un modèle auquel se réfèrent depuis la plupart des chercheurs. Dans le modèle des cinq grands facteurs de personnalité, le facteur « extraversion » renvoie généralement à la sociabilité, à un caractère dominant, à l'ambition, à une affectivité positive, à la recherche d'animation, de sensations fortes (Barrick, Mount et Judge, 2001). Le facteur « agréabilité » consiste en l'affabilité, l'obéissance, la confiance, la coopération. Etre digne de confiance, s'efforcer de réussir, planifier ses activités correspond au « caractère consciencieux »¹⁴. Le facteur « névrosisme » se définit par de l'anxiété, de l'hostilité, de la dépression, un sentiment d'insécurité. Enfin, l'intellectualité, la créativité, la largeur d'esprit et le caractère peu conventionnel définissent « l'ouverture d'esprit ».

Qu'est-ce que la personnalité ? « *La personnalité peut être définie comme un pattern relativement stable et durable des pensées, des sentiments et des actions d'un individu* » (Barrick et Mount, 2000, p. 15, notre traduction). La validité théorique du modèle des cinq facteurs tient à trois éléments essentiels : (a) une certaine hérédité des traits (de $r = .39$ à $.49$ – Bouchard, 1997, cité par Barrick *et al.*, 2001), (b) la stabilité des traits dans le temps au niveau individuel, (c) la reproduction de la structure en cinq facteurs dans différentes cultures, langues, avec diverses formes d'évaluation, dans plusieurs cadres théoriques (Barrick *et al.*, 2001).

¹⁴ La traduction littérale du terme anglais « *conscientiousness* » semble être « consciencieuxeté », qui n'existe malheureusement pas en français. Il est donc souvent traduit par « conscience » ce qui ne signifie plus vraiment la même chose, à notre sens, d'où l'utilisation du terme « caractère consciencieux ».

Le Chapitre 7 présentera une recherche étudiant les liens entre les cinq grands facteurs de personnalité et les comportements de civisme organisationnel. Ce sera l'occasion d'approfondir les fondements théoriques de ces liens. On peut cependant déjà faire quelques remarques d'ordre général. Le caractère consciencieux s'avère être le facteur le plus fortement lié aux comportements de civisme organisationnel. Les employés consciencieux seraient orientés vers l'accomplissement, travailleurs, dignes de confiance, persistants, responsables, organisés, soigneux, et fiables. Ces traits seraient liés à la motivation au travail et conduiraient à un haut niveau d'effort (Barrick et Mount, 2000).

Les recherches tendent à confirmer l'effet du caractère consciencieux sur les comportements de civisme organisationnel. Dans leur méta-analyse, Organ et Ryan (1995) obtiennent une corrélation moyenne corrigée de .217 sur la dimension altruisme de Smith, Organ et Near (N = 2172 sujets issus de 11 études, l'intervalle de confiance ne comprend pas zéro) et de .302 sur la dimension soumission généralisée des mêmes auteurs (N = 1818 issus de dix études, l'intervalle de confiance ne comprend pas zéro). Borman, Penner, Allen et Motowildo (2001) obtiennent un résultat semblable sur un critère global de performance civique (corrélation moyenne non-corrigée = .24 , N = 2378 sujets issus de 12 études ultérieures à celle de Organ et Ryan, 1995)¹⁵. Toutes les corrélations des études reprises par Borman, Penner *et al.* (2001) sont positives au niveau du caractère consciencieux. Cependant quatre sur les 19 présentées ne sont pas significatives. LePine, Erez et Johnson (2002) obtiennent quant à eux une corrélation moyenne corrigée de .23 sur des évaluations globales des comportements de civisme organisationnel (N = 848 sujets issus de trois études). Le caractère consciencieux aurait donc un effet modéré sur les comportements de civisme organisationnel dans la plupart des situations.

¹⁵ Borman, Penner *et al.* (2001) ne semblent pas avoir corrigé les corrélations moyennes obtenues dans leur méta-analyse. En revanche, Organ et Ryan (1995) proposent des corrélations moyennes corrigées pour les erreurs d'échantillonnage et de mesure (fidélité). Nous reportons ici les corrélations moyennes corrigées de Organ et Ryan (1995), bien qu'elles soient moins directement comparables aux résultats de Borman, Penner *et al.* (2001), car elles représentent de meilleures estimations de la moyenne dans la population .

Sur le facteur d'agréabilité, Organ et Ryan (1995) relèvent une corrélation moyenne corrigée de .13 sur la dimension altruisme ($N = 916$ sujets issus de six études, l'intervalle de confiance ne comprend pas zéro) et de .11 sur la soumission généralisée ($N = 916$ sujets issus de six études, l'intervalle de confiance ne comprend pas zéro). La mise à jour de cette méta-analyse proposée par Borman, Penner *et al.* (2001) fournit un niveau de relation assez semblable : la corrélation moyenne non-corrigée qu'ils observent est de .13 sur la performance civique globale ($N = 1554$ sujets issus de sept études).

Barrick et Mount (2000) postulent que le névrosisme serait également prédictif des comportements de civisme organisationnel. Les personnes plus stables au niveau affectif seraient plus coopératives et participeraient plus activement au travail de l'équipe. Smith, Organ et Near (1983) ont obtenu, dans leur recherche princeps, des corrélations de -.19 sur l'altruisme et -.13 sur la soumission généralisée. LePine et Van Dyne (2001) ont également observé une relation significative, mais de magnitude réduite, sur les comportements coopératifs ($r = -.11$).

L'extraversion semble avoir des effets plus variables. En effet, parmi les études synthétisées dans la méta-analyse de Borman, Penner *et al.* (2001), quatre corrélations significatives sont positives et les trois autres corrélations significatives sont négatives. Sept autres corrélations ne sont pas significatives. Ces auteurs font l'hypothèse que ces effets varieraient en fonction des types d'emplois et des situations de travail. En moyenne, Borman, Penner *et al.* (2001) obtiennent une corrélation non-corrigée de .08 ($N = 1832$ sujets issus de 8 études, malheureusement l'intervalle de confiance n'est pas indiqué).

Par ailleurs, aucune des 71 recherches que nous avons passées en revue n'a étudié le lien entre l'ouverture d'esprit et les comportements de civisme organisationnel. Ce facteur n'est visiblement pas considéré comme un prédicteur potentiel de ces comportements. D'une manière générale, la taille des effets des grands facteurs de personnalité est assez réduite, mais relativement stable dans le temps (Judge, Higgins, Thoresen et Barrick, 1999). La personnalité peut être donc évaluée au moment du recrutement. Ceci contribue vraisemblablement à l'intérêt qu'elle suscite. Remarquons toutefois que ces cinq grands facteurs sont assez larges et généraux. Une analyse au niveau des facettes de ceux-ci, nous renseignerait peut-être de manière plus précise sur

les liens entre personnalité et comportements de civisme organisationnel (Borman, Penner *et al.*, 2001 ; Barrick *et al.*, 2001 ; Robertson et Callinan, 1998). Cette approche sera développée et opérationnalisée dans le Chapitre 7. De même, on peut se demander s'il existe des interactions entre ces facteurs de personnalité. Witt, Burke, Barrick et Mount (2002) ont effectivement observé que l'agréabilité modère la relation entre le caractère consciencieux et la performance globale. Nous intéresserons également aux éventuels effets d'interaction sur l'aspect informel de la performance au travail dans le Chapitre 7.

Personnalité prosociale

Penner, Fritzsche, Craiger et Freifeld (1995, cité par Borman, Penner *et al.*, 2001) ont construit un questionnaire mesurant deux dimensions relevant de la personnalité prosociale : l'empathie (pensées et sentiments tournés vers les autres) et la serviabilité (« *helpfulness* » ; actions prosociales). Borman, Penner *et al.* (2001) ont pu synthétiser sept études utilisant ce questionnaire. Les corrélations moyennes non-corrigées sont de .28 pour l'empathie (N = 1343) et de .22 pour la serviabilité (N = 1343).

Affectivité positive et négative

L'affectivité positive (opérationnalisée comme un état d'humeur sur une période de temps limitée) serait liée aux comportements de civisme organisationnel (corrélation moyenne non-corrigée de .18 ; N = 985 sujets issus de 5 études in Borman, Penner *et al.*, 2001). Borman, Penner *et al.* (2001) observent une corrélations moyenne non-corrigée de -.14 sur l'affectivité négative (N = 1151 sujets issus de six études). Organ et Ryan (1995) ont également étudié l'affectivité négative, mais en y incluant des éléments du facteur névrosisme. La corrélation moyenne corrigée est de -.12 sur la soumission généralisée (N = 847 sujets issus de cinq études, l'intervalle de confiance ne comprend pas zéro). Par contre, l'intervalle de confiance inclut zéro sur le critère d'altruisme (corrélations moyenne corrigée : -.06 ; N = 1201 sujets issus de six études).

Collectivisme/individualisme

Le collectivisme/individualisme est considéré ici dans une acception intra-culturelle (et non dans celle d'Hostede, 1980 ou de Triandis, 1995). Il s'agit de

différences individuelles : les personnes plutôt collectivistes se préoccuperaient principalement des autres et de la communauté, alors que les personnes plutôt individualistes se préoccuperaient principalement de la recherche de récompenses et de la satisfaction de besoins personnels. L'étude princeps de Moorman et Blakely (1995) a été suivie de trois autres études permettant à Borman, Penner *et al.* (2001) d'inclure cet aspect dans leur méta-analyse. Ils obtiennent une corrélation moyenne non-corrigée de .15 (N = 857).

3. Les facteurs attitudinels

Satisfaction au travail

Organ s'appuie au départ sur les travaux des psychologues sociaux concernant les comportements d'altruisme. Ces travaux ont montré notamment que l'état d'humeur aurait un effet sur ces comportements. Puisque l'humeur aurait un effet sur l'altruisme, Smith, Organ et Near (1983) conçoivent initialement « *la satisfaction au travail comme un état d'humeur caractéristique (i.e., une satisfaction au travail plus élevée suggère un état de bonne humeur au travail chronique ou plus fréquent)* » (notre traduction, p. 661). A partir de 1988, l'optique change et « *ces mesures de satisfaction au travail reflètent plus une évaluation cognitive du cadre de travail du répondant qu'un état d'humeur affective* » (Organ et Ryan, 1995, p. 778).

La satisfaction au travail a été très étudiée au regard des comportements de civisme organisationnel. Avec 28 études recensées par Organ et Ryan (1995), c'est une variable incontournable dans ce domaine. Organ et Ryan obtiennent une corrélation moyenne corrigée de .28 pour l'altruisme (N = 6746 sujets issus de 28 études) ; elle s'avère identique pour la soumission généralisée (où N = 5975 sujets issus de 25 études ; les deux intervalles de confiance n'incluent pas zéro). La méta-analyse de LePine, Erez et Johnson (2002) donne un ordre de grandeur similaire avec une corrélation moyenne corrigée de .24 (7100 sujets issus de 22 études, l'intervalle de confiance n'inclut pas zéro).

Attachement organisationnel

En effectuant une revue de question sur l'attachement organisationnel, Mowday, Porter et Steers (1982) sont confrontés à dix définitions parfois assez différentes de ce concept. Les problèmes de définition que nous avons relevés dans le chapitre deux ne semblent donc pas propres aux comportements de civisme organisationnel.

Mowday *et al.* (1982) propose de définir l'attachement organisationnel « *comme la force relative de l'identification d'un individu avec et de l'implication dans telle organisation.* » (Mowday *et al.*, p. 27, notre traduction). Meyer et Allen (1990, cité par Mayer, Allen et Smith, 1991) ont proposé un modèle de l'attachement organisationnel en trois composantes qui semble toujours faire référence. Selon ce modèle, « *une personne peut s'attacher à l'organisation parce qu'elle en éprouve le besoin (engagement basé sur la continuité), parce qu'elle le veut (engagement basé sur l'affect) ou parce qu'elle le doit (engagement basé sur l'obligation)* » (Paillé, 2004, p.135, à consulter pour une revue de question).

Au niveau de la validité de l'attachement organisationnel sur critère de civisme organisationnel, nous nous basons à nouveau sur la méta-analyse de Organ et Ryan (1995), en tant que synthèse des nombreuses recherches sur ce thème. Ils ont analysé trois types de scores concernant l'attachement organisationnel : (a) l'attachement organisationnel comme un score composite global, (b) la dimension affective de l'attachement organisationnel, et (c) la dimension représentant le désir de rester membre de l'organisation. Au niveau global, ils obtiennent une corrélation moyenne corrigée de .25 sur l'altruisme (N = 2648 sujets issus de 11 études), de .32 sur la soumission généralisée (N = 2671 sujets issus de dix études) et de .23 sur des mesures unidimensionnelles des comportements de civisme organisationnel (N = 1614 sujets issus de quatre études ; tous les intervalles de confiance excluent zéro). Au niveau de la dimension affective de l'attachement organisationnel, ils obtiennent les corrélations moyennes corrigées suivantes : .23 sur l'altruisme (N = 1071 sujets issus de cinq études), .30 sur la soumission généralisée (N = 943 sujets issus de quatre études ; les deux intervalles de confiance excluent zéro). En revanche, les intervalles de confiance des corrélations portant sur le désir de rester membre de l'organisation incluent zéro à la fois

pour l'altruisme et pour la soumission généralisé ; les valeurs de ces corrélations étant nettement plus basses (respectivement .01 et .05 ; pour N = 754 et N = 626).

LePine *et al.* (2002) observent une corrélation moyenne corrigée de .20 sur l'attachement organisationnel d'une manière globale (N = 5133 sujets issus de 17 études ; l'intervalle de confiance exclut zéro). L'attachement organisationnel figure donc parmi les principaux antécédents des comportements de civisme organisationnel.

4. Autres facteurs liés à l'environnement organisationnel

Justice organisationnelle

La justice organisationnelle est également reconnue comme un prédicteur valide des comportements de civisme organisationnel. En effet, Organ et Ryan (1995) obtiennent une corrélation moyenne corrigée de .24 sur l'altruisme (N = 3313 sujets issus de 20 études) et de .27 sur la soumission généralisée (N = 2690 sujets issus de 15 études ; les intervalles de confiance excluent zéro pour les deux dimensions). LePine *et al.* (2002) observent une corrélation moyenne corrigée de .23 (N = 1975 sujets issus de neuf études ; l'intervalle de confiance exclut zéro). Ces méta-analyses ont l'avantage de fournir une validité prédicteur-critère assez représentative et généralisable. Cependant, elles ont étudié la justice organisationnelle d'une manière globale. Les recherches que nous avons passées en revue sur ce thème sont, quant à elles, marquées par la distinction de trois grandes dimensions dans le concept de justice organisationnelle (*cf.* annexe 1). La première dimension porte sur les perceptions de justice concernant la distribution des ressources (rémunérations, primes, promotions, sanctions, etc.). Elle est appelée *justice distributive* (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng, 2001, Steiner, 1999, 2003). Les employés s'intéresseraient également à la justice des procédures utilisées par les décideurs pour distribuer les ressources (Colquitt *et al.*, 2001 ; Steiner, 2003). Cette seconde dimension, correspondant à la *justice procédurale*, semble la plus étudiée dans le cadre des comportements de civisme organisationnel (dix études recensées dans l'Annexe 1, contre trois pour la justice distributive et trois pour la justice interactionnelle). Les employés seraient enfin sensibles à la manière dont ils sont traités et considérés par les membres de l'organisation, notamment les personnels encadrant. Cette troisième dimension est l'objet d'étude de la *justice interactionnelle* (Colquitt *et al.*, 2001). Les

études effectuées sur cet aspect de la justice dans le cadre des comportements de civisme organisationnel portent uniquement sur la justice interactionnelle vis-à-vis du supérieur hiérarchique. Elles seront évoquées dans le point 5 qui rassemble les principaux aspects de la relation avec le manager.

Au niveau de la justice distributive, Konovsky et Pugh (1994) observent un lien significatif sur un score composite des comportements de civisme organisationnel ($r = .24$). Ceci est consistant avec les résultats de Farh, Earley et Lin (1997) sur les dimensions altruisme ($r = .27$) et les comportements consciencieux (« *conscience* » ; $r = .21$). Moorman (1991) relève des corrélations du même ordre sur la courtoisie ($r = .20$), les comportements consciencieux (« *conscienciousness* », $r = .24$), et la sportivité (« *sportsmanship* » qui correspond plus exactement à la tolérance aux conditions difficiles ; $r = .23$). Il observe cependant un effet plus faible sur l'altruisme ($r = .15$, $p < .05$) et une absence d'effet significatif sur la vertu civique. De même, George (1991) n'observe pas d'effet sur l'altruisme. Les résultats sur cette dimension des comportements de civisme organisationnel semblent donc mitigés.

Moorman (1991) a également étudié la justice procédurale. Il ne relève pas de lien significatif avec l'altruisme et avec la vertu civique. Les liens qu'il observe sont cependant significatifs pour la courtoisie, les comportements consciencieux et la tolérance aux conditions difficiles (respectivement $r = .17$; $r = .22$ et $r = .16$). Konovsky et Pugh (1994) rapportent une corrélation de .29 sur les comportements de civisme organisationnel considérés de manière globale. Selon Tepper, Lockhart et Hoobler (2001) la justice procédurale ne serait pas liée aux initiatives individuelles et à l'application personnelle, mais elle contribuerait aux comportements d'entraide ($r = .21$) et au « *loyal boosterism* » ($r = .25$). Lee et Allen (2002) obtiennent un lien significatif avec les comportements de civisme organisationnel dirigés vers l'organisation ($r = .20$), mais pas avec les comportements de civisme organisationnel interpersonnel. Force est de constater que les effets varient selon les dimensions du civisme organisationnel étudiées. La diversité des opérationnalisations de ce construit ne permet pas l'observation de résultats directement comparables et ne facilite pas la construction d'une théorie de ses relations avec d'autres construits.

Autres facteurs

Les salariés ayant un plus haut niveau d'emploi auraient également un plus haut niveau de civisme organisationnel. Les résultats de Van Dyne, Graham et Dienesch (1994) vont effectivement dans ce sens pour quatre des cinq dimensions de leur opérationnalisation des comportements de civisme organisationnel [la loyauté ($r = .20$), la participation sociale ($r = .15$), la participation innovatrice ($r = .21$), la participation fonctionnelle ($r = .12$; tous ces corrélations sont significatives) ; lien non significatif pour l'obéissance (« *obedience* »)]. Par ailleurs, ces chercheurs postulent que les employés adopteront plus de comportements de civisme organisationnel s'ils perçoivent que certaines valeurs socialement désirables sont importantes pour leur organisation. Van Dyne *et al.* (1994) observent effectivement un effet positif des valeurs de l'organisation sur la loyauté ($r = .28$), sur la participation sociale ($r = .15$) et la participation fonctionnelle ($r = .15$; tous ces effets sont significatifs). La perception de telles valeurs dans l'organisation par les employés ne semble cependant pas liée à leur obéissance et à leur participation innovatrice.

5. Facteurs liés au supérieur hiérarchique

Justice interactionnelle

Plusieurs études ont étudié la justice interactionnelle au niveau du supérieur hiérarchique. Par exemple, Findley, Giles et Mossholder (2000) rapportent une corrélation de .27 sur les comportements de civisme organisationnel d'une manière globale (au niveau des dimensions : $r = .27$ pour les comportements consciencieux, $r = .20$ pour la courtoisie, et $r = .24$ pour l'altruisme ; tous ces effets sont significatifs). Moorman (1991), quant à lui, relève $r = .18$ pour l'altruisme, $r = .34$ pour la courtoisie, $r = .29$ pour la sportivité, $r = .32$ pour les comportements consciencieux. En revanche, la justice interactionnelle n'a pas eu d'effet sur la vertu civique dans cette étude (Moorman, 1991). George (1991) obtient un résultat semblable à celui de Moorman sur l'altruisme ($r = .16$). Farh *et al.* (1997) ont observé une corrélation de .25 sur l'altruisme et de .18 sur les comportements consciencieux. Exception faite de la vertu civique dans l'étude de Moorman (1991), tous ces résultats convergent en faveur d'une relation entre l'interaction supérieur-collaborateur et les comportements de civisme organisationnel.

Soutien perçu du supérieur hiérarchique

La méta-analyse d'Organ et Ryan (1995) nous donne à nouveau des informations précieuses. Concernant la considération et le soutien accordé par le supérieur hiérarchique, ils rapportent une corrélation moyenne corrigée de .32 pour l'altruisme ($N = 3062$ sujets issus de huit études) et de .35 sur la soumission généralisée (effectifs identiques, l'intervalle de confiance des deux corrélations exclut zéro). LePine *et al.* (2002) obtiennent le même niveau de relation (corrélation moyenne corrigée de .32, $N = 4349$ sujets issus de 10 études). La perception qu'a le collaborateur du soutien et de la considération que peut avoir le supérieur à son égard apparaît clairement liée aux comportements de civisme organisationnel.

Autres concepts relatifs au supérieur hiérarchique

Zellars, Tepper et Dufy (2002) proposent un concept que nous traduisons par supervision acerbe (« *abusive supervision* »). Il réfère aux perceptions des subordonnés de la propension du supérieur à leur faire subir des comportements verbaux et non-verbaux hostiles. La supervision acerbe diminuerait le niveau de civisme organisationnel ($r = -.14$ in Zellars *et al.*, 2002, et $r = -.26$ in Tepper, Duffy, Hoobler et Ensley, 2004 ; ces deux corrélations sont significatives). Les comportements de civisme organisationnel étant eux-mêmes liés à la performance de l'organisation, on peut supposer que la supervision acerbe nuit par ce biais à l'efficacité organisationnelle.

Konovsky et Pugh (1994) se sont intéressés, quant à eux, à la confiance accordée à son supérieur. En plus d'être prédictive des comportements de civisme organisationnel ($r = .28$), la confiance accordée à son supérieur médatiserait (complètement) l'effet de la justice distributive et procédurale.

L'ensemble de ces études confirme de manière consistante l'effet que peut avoir le supérieur sur les comportements de civisme organisationnel de ses collaborateurs. Ceci a des implications pratiques importantes. Cela signifie que les managers peuvent améliorer la performance de leur équipe en traitant leurs collaborateurs de manière juste, en leur montrant de la considération, en les soutenant et en gagnant leur confiance.

6. Facteurs motivationnels

L'importance des facteurs motivationnels

Dès 1964, Katz met en avant l'importance des motivations au niveau des comportements organisationnel. Il propose une taxonomie de six patterns motivationnels qui sous-tendraient les comportements organisationnels (*i.e.*, la soumission aux règles ou le conformisme au système de normes, le système de récompenses instrumentales, les récompenses instrumentales définies par l'effort et la performance individuelle, les satisfactions intrinsèques résultant de l'accomplissement de son rôle, les valeurs internalisées de l'individu adoptant les objectifs de l'organisation, les satisfactions sociales issues des relations avec le groupe). Il articule ces dimensions motivationnelles avec trois types de comportements nécessaires au fonctionnement de l'organisation (dont les comportements spontanés et innovants dépassant les prescriptions du rôle, un concept à l'origine des comportements de civisme organisationnel, *cf.* Chapitre 1). Katz postule que la dynamique motivationnelle des comportements relevant du rôle est différente de celle des comportements relevant du civisme organisationnel.

Organ (1990) insiste également sur les fondements motivationnels des comportements de civisme organisationnel. Ces fondements motivationnels relèvent de traits de personnalité et de la satisfaction individuelle. Borman et Penner (2001) mentionnent aussi la nécessité de mieux cerner les motivations qui incitent les employés à se comporter de manière civique. Dans notre rétrospective du construit de civisme organisationnel (Chapitre 1), nous avons noté que deux équipes de chercheurs avaient principalement contribué à la théorisation de construit. Ces équipes étant représentées notamment par Organ et Borman, on constate qu'elles s'accordent sur l'importance des facteurs motivationnels pour expliquer ces comportements, comme leur précurseur (Katz, 1964).

L'importance de la motivation pour les comportements civisme organisationnel tient vraisemblablement au caractère discrétionnaire de ceux-ci. Celui-ci serait en outre leur principale caractéristique (*cf.* définition proposée dans le Chapitre 2). L'organisation ne prescrivant et n'imposant pas ces comportements à l'employé, ce qui le pousse à les réaliser se situerait plutôt au niveau individuel, interne, psychologique. Comme le

suggère Katz (1964), il peut néanmoins s'agir d'éléments extérieurs plus ou moins internalisés (*e.g.*, de normes informelles).

Quelle est la nature de ces facteurs motivationnels ?

Dans le cadre des comportements de civisme organisationnel, la motivation a une acception très générale. Elle relèverait pour certains auteurs de facteurs dispositionnels, de facteurs attitudinels et/ou de sentiment de justice (Bolino, 1999 ; Organ, 1990 ; Van Scotter et Motowildo, 1996). On remarque que ces éléments correspondent à une grande partie des antécédents que nous avons passé en revue jusqu'à présent. On peut effectivement concevoir que la personnalité, la satisfaction, l'attachement organisationnel, la justice organisationnelle puissent être des sources de motivations. Néanmoins, ces diverses variables ne sont généralement pas conçues pour opérationnaliser la motivation dans les recherches où elles sont étudiées (y compris celles aux quelles font allusion Bolino, 1999, Organ, 1990, et Van Scotter et Motowildo, 1996).

Malgré un certain consensus sur l'importance de la motivation dans l'adoption de comportements de civisme organisationnel, peu de chercheurs ont étudié ces comportements au regard de variables opérationnalisant explicitement des motivations. Parmi les quelques contributions relevées, Van Scooter et Motowildo (1996) ont étudié l'orientation vers les buts (« *goal orientation* ») et les attentes de succès aux tâches (« *expectancy of task success* »). Ces variables de motivation apparaissent modérément liées à la facilitation interpersonnelle (respectivement $r = .08$, $p < .05$ et $r = .07$, $p < .05$) et au dévouement au travail ($r = .13$, $p < .01$ pour ces deux aspects de motivation). Kemery, Bedeian et Zacur (1996) ont utilisé la théorie VIE. Les attentes étaient opérationnalisées comme une croyance générale que l'effort devrait conduire à la performance ; l'instrumentalité comme une croyance générale que la performance devrait conduire à des récompenses positives ; et la valence comme la valeur générale attribuée aux récompenses. Seule l'instrumentalité s'avère significativement liée à l'altruisme (seule dimension des comportements de civisme organisationnel étudiée, $r = .30$, $p < .05$).

Par ailleurs, Van Dyne, Graham et Dienesch (1994) ont étudié le potentiel motivant d'un poste par le biais des caractéristiques de celui-ci qu'ont proposé Hackman et Oldham (1975, 1976, cité par Van Dyne *et al.*, 1994). Le score composite de ces

caractéristiques n'est lié qu'à deux dimensions du civisme organisationnel (sur cinq étudiées) : la participation sous forme de plaidoyer (notre traduction approximative de « *advocacy participation* », $r = .16$, $p < .05$) et la participation fonctionnelle ($r = .18$, $p < .01$).

Dans un essai théorique, Bolino (1999) suggère que la motivation à gérer l'image renvoyée aux autres serait déterminante pour certains employés. Ce type de motivation compléterait ce qu'il appelle les « motivations traditionnelles » du civisme organisationnel (*i.e.*, les dispositions et les attitudes). Hui, Lam et Law (2000) ont montré que les comportements de civisme organisationnel sont liés à la perception de leur instrumentalité pour obtenir une promotion ($r = .43$, $p < .01$ pour l'évaluation globale par le supérieur ; $r = .55$, $p < .01$ pour l'auto-évaluation de l'altruisme ; $r = .42$, $p < .01$ pour l'auto-évaluation de la soumission). De plus, les employés percevant les comportements de civisme organisationnel comme instrumentaux pour leur promotion, et qui ont été promu, sont plus enclins à réduire leur niveau de civisme organisationnel après la promotion.

Borman et Penner (2001), et Rioux et Penner (2001) proposent d'appliquer l'approche fonctionnelle des comportements aux construit de civisme organisationnel. Cette approche postule que les employés s'engagent dans ces comportements, au moins en partie, parce qu'ils rejoignent certains besoins ou servent certains objectifs personnels. Cette approche s'intéresse donc à la fonction ou au but que le comportement soutient. En outre, deux personnes pourraient effectuer le même comportement pour des raisons différentes. Rioux et Penner (2001) ont cherché à cerner les mobiles conduisant à se comporter de manière civique dans l'organisation. Ils ont dégagé trois facteurs : le mobile d'attachement organisationnel, les valeurs pro-sociales et la gestion de son image (notre traduction approximative de « *impression management* », qui confirme l'hypothèse de Bolino, 1999). Ils ont étudié également la validité prédicteur-critère de ces trois types de mobiles sur les comportements de civisme organisationnel (opérationnalisés en cinq dimensions selon le modèle de Organ, 1988, cité par Organ, 1997). Le mobile « gestion de l'image » ne serait prédictif d'aucune des cinq dimensions. Le mobile d'attachement organisationnel serait lié à la sportivité (notre traduction approximative de « *sportsmanship* », $r = .24$, $p < .01$) et à la vertu civique ($r = .34$, $p < .01$). Le mobile

« valeurs pro-sociales » serait également prédictif de la vertu civique ($r = .23$, $p < .01$) ainsi que de l'altruisme ($r = .24$, $p < .01$).

Au niveau des études ayant opérationnalisé spécifiquement la motivation, la motivation affecterait seulement quelques dimensions du civisme organisationnel, dans chaque étude. En revanche on ne note aucune relation négative. Seuls Van Scotter et Motowildo (1996) relèvent un effet de l'orientation vers les buts et des attentes de succès aux tâches dans tous les cas observés. L'effectif plus important de cette étude semble avoir permis d'observer des corrélations significatives mais très modérées (e.g., $r = .07$).

Certains auteurs argumentent que les facteurs dispositionnels et attitudinels auraient une dimension motivationnelle (Bolino, 1999 ; Organ, 1990 ; Van Scotter et Motowildo, 1996). D'après les quelques résultats rapportés dans ce chapitre, la validité prédictive des facteurs attitudinels (*i.e.*, satisfaction, attachement organisationnel et justice organisationnelle) serait plus élevée que celle des prédispositions (dans le cadre du modèle des cinq grands facteurs).

Le caractère discrétionnaire des comportements de civisme organisationnel met en exergue l'origine motivationnelle de ces comportements. Dépendant du bon vouloir de l'employé, nous sommes incité à croire que les antécédents de ces comportements doivent également rendre compte de cet aspect discrétionnaire. Nous nous intéresserons de manière empirique aux antécédents motivationnels des comportements de civisme organisationnel dans le Chapitre 9. Nous proposerons effectivement une application de l'approche fonctionnelle de ces comportements dans le cadre du recrutement (à l'instar de Rioux et Penner, 2001). Le Chapitre 7 cherchera quant à lui à cerner plus finement les relations entre les facteurs dispositionnels et les comportements de civisme organisationnel.

Synthèse et conclusion de l'étude théorique

L'idée d'une performance informelle semble exister depuis longtemps (Barnard, 1938). Toutefois, un courant de recherches anglo-saxonnes assez récent a permis l'émergence d'un nouveau concept (*cf.* Chapitre 1). Faisant l'objet d'une théorie, d'outils de mesure, de nombreux résultats qui s'avèrent consistants sur plusieurs variables « clés », il s'agit actuellement d'un construit psychologique à part entière. Ce construit semble même avoir modifié la conception de la performance au travail d'une manière générale (Borman et Motowildo, 1993 ; Motowildo, Borman et Schmit, 1997 ; Organ et Ryan, 1995).

Postulat d'un construit latent commun

Les contributions sur le thème des comportements de civisme organisationnel ont été nombreuses et variées. Cependant, deux équipes de chercheurs se sont particulièrement intéressées à ce thème (*i.e.*, Organ et ses collègues ; Borman, Motowildo, Van Scotter et leurs collègues) donnant lieu à deux grandes conceptions de cet aspect de la performance. Ces deux équipes reconnaissent travailler toutefois sur le même objet d'étude (Organ et Ryan, 1995 ; Organ, 1997 ; Borman et Motowildo, 1993 ; Coleman et Borman, 2000). Nous avons pris le parti de considérer que les diverses études présentes dans la littérature (*cf.* Annexe 1) font partie d'un même courant de recherches, portant sur un construit latent commun. Les appellations données à ce construit sont également variées. Nous avons proposé de le nommer « comportements de civisme organisationnel » parce que cette appellation semble la plus répandue.

Le postulat d'un construit latent commun aux diverses recherches sur ce thème permet d'exploiter une littérature riche et de mieux cerner les tenants et les aboutissants de ce construit.

Identification du réseau nomologique des variables liées aux comportements de civisme organisationnel

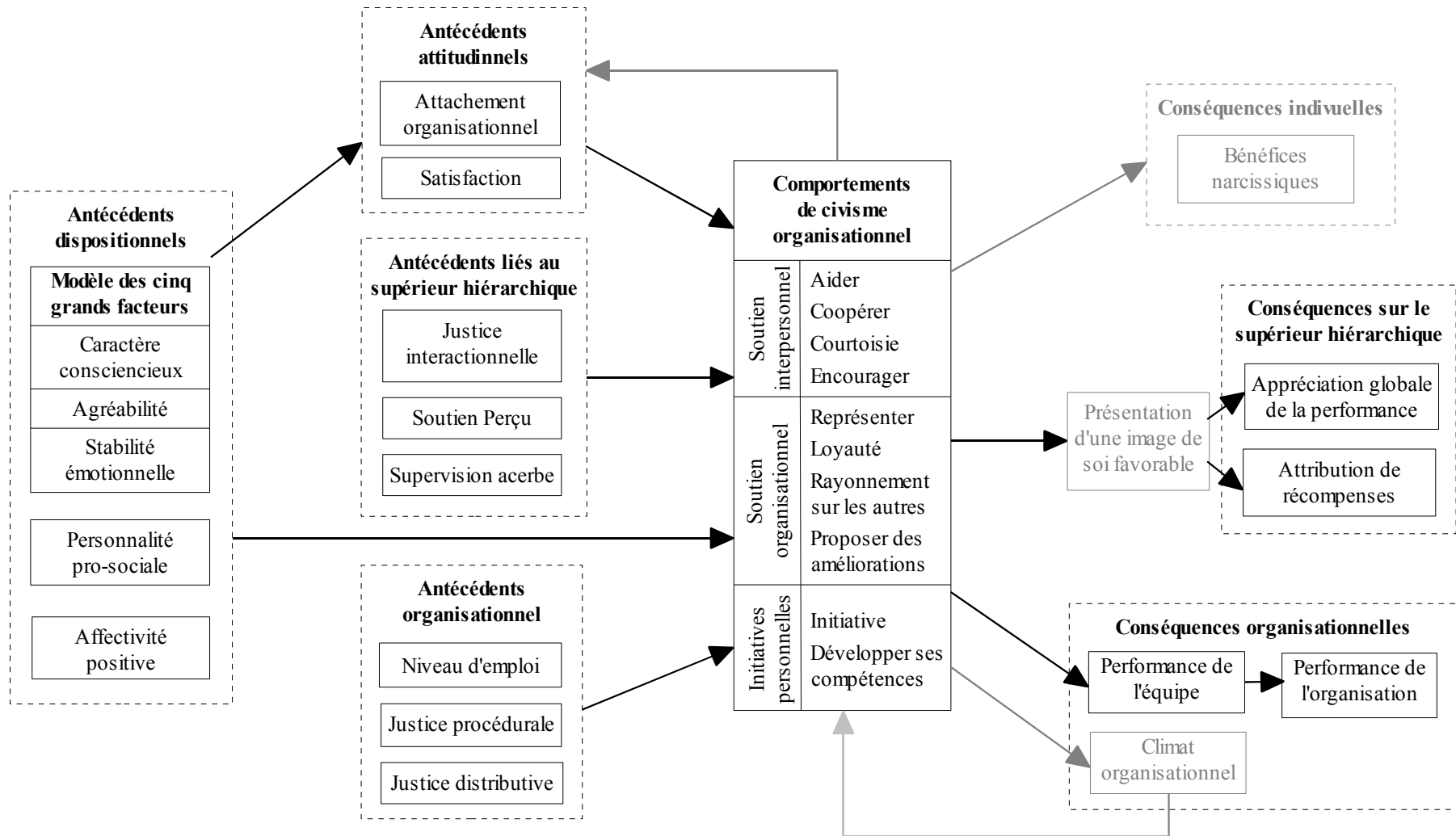
L'objectif des chapitres 4 et 5 était de dresser un état des lieux des connaissances au niveau de la validité inter-concepts des comportements de civisme organisationnel. Ils permettent de positionner le construit dans un réseau nomologique de relations avec diverses variables intéressant la psychologie du travail. Ce réseau est synthétisé par la Figure 3. Les variables sont regroupées par thème. Les flèches représentent les relations qui existeraient entre les variables. Une seule flèche est représentée par groupe de variables relevant d'un thème commun, ou par construit globaux, afin d'alléger et de clarifier le schéma. Les relations au niveau de chaque variable sont argumentées dans les chapitres 4 et 5. Les éléments de couleur noire correspondent aux éléments généralement admis actuellement. Les éléments en gris sont des hypothèses plus originales que cette étude théorique nous a conduit à formuler.

On constate globalement que les comportements de civisme organisationnel sont en lien avec de nombreuses variables, autant au niveau des prédicteurs (ou antécédents) que des conséquences de ceux-ci.

Redéfinition du construit sous deux angles de vue

La littérature scientifique propose plusieurs définitions des comportements de civisme organisationnel qui sont contradictoires sur certains points et qui ne permettent pas de délimiter clairement le construit. Toutes les définitions identifiées et étudiées contiennent un ou plusieurs élément(s) invalide(s), ou ne sont pas assez exhaustives à notre sens (*cf.* Chapitre 2). Cependant l'analyse des éléments constituant ces définitions, en croisant les points de vue des divers auteurs, nous a permis de dégager une nouvelle définition composée des éléments qui ont résisté à cette mise à l'épreuve théorique volontairement restrictive. Le point central de cette définition est le caractère discrétionnaire des comportements de civisme organisationnel (*i.e.*, des comportements communément non imposables par l'organisation et dont le défaut n'est généralement pas considéré comme punissable).

Figure 3 : Les comportements de civisme organisationnel et leur réseau nomologique de relations avec d'autres variables de la psychologie du travail



Les éléments de couleur noire correspondent aux théories assez largement admises par les spécialistes.
Les éléments en gris sont des hypothèses plus originales que cette analyse théorique nous a conduit à formuler.

Cette définition que nous avons qualifiée de théorique (*i.e.*, critères permettant à un observateur d'identifier un comportement de civisme organisationnel parmi l'ensemble des comportements au travail) a été complétée par une définition en termes de contenu (*i.e.*, diverses manifestations que prennent concrètement les comportements de civisme organisationnel dans les organisations). Cette deuxième définition repose sur le modèle dégagé par Coleman et Borman (2000) puis repris par Borman, Penner *et al.* (2001) et Borman, Buck *et al.* (2001). Nous avons soumis chaque élément de ce modèle à une validation au regard de notre définition appelée théorique. Certains éléments ont été reformulés, certains autres ont été supprimés (*cf.* Chapitre 3). Ce modèle remanié est présenté dans le Tableau 1 (p. 50). Il a été comparé avec les modèles qui semblent les plus utilisés dans la littérature sur ce thème. Il s'avère couvrir un contenu assez large (la quasi totalité des dimensions des autres modèles existants est représentée dans celui-ci). Le construit est toutefois assez clairement délimité du fait de l'articulation de ce modèle avec une définition théorique volontairement restrictive. Par ailleurs, la structure de ce modèle est assez complexe (seul modèle proposant une structure factorielle de deuxième ordre). Or, aucune analyse factorielle ne semble avoir confirmé empiriquement la structure de ce modèle à ce jour. Les études appliquées qui font l'objet de la deuxième partie de ce document privilégieront logiquement cet axe de recherche en premier lieu.

DEUXIEME PARTIE : APPROFONDISSEMENTS ET RECHERCHES APPLIQUEES

Le versant empirique de notre travail suit le même fil conducteur que l'état des lieux théorique précédent : l'étude des divers aspects de la validité du construit de civisme organisationnel. Dans un premier temps, nous étudierons la validité intra-concept des comportements de civisme organisationnel, en prolongeant l'analyse théorique précédente (définition en termes théoriques et de contenu du construit) par l'étude de la structure factorielle du modèle adapté de Borman, Penner *et al.* (2001 ; Chapitre 6). Nous proposons, dans un deuxième temps, l'étude de la validité inter-concepts du construit sur quelques variables qui semble particulièrement importantes pour la compréhension de ce phénomène. Nous nous positionnerons d'abord dans le cadre du modèle bi-factoriel de la performance au travail (Borman et Motwildo, 1993 ; Organ et Ryan 1995 ; Motowildo *et al.*, 1997) avec une étude des relations entre la personnalité et les comportements de civisme organisationnel (Chapitre 7). Nous nous intéresserons notamment à deux nouvelles pistes de recherche dans ce domaine. Nous proposerons également d'étudier les relations des comportements de civisme organisationnel avec un construit moins classique, mais qui permet également de mieux saisir l'essence de ces comportements : le turn-over volontaire (Chapitre 8). Un autre aspect théoriquement déterminant de ces comportements sera également illustré. Il s'agit de la motivation, appliqué ici à l'engagement des marins (Chapitre 9).

Les études empiriques présentées ici ont la particularité d'avoir été réalisées dans une organisation militaire : la marine nationale. Les comportements de civisme organisationnel, que Organ qualifie de « *syndrome du bon soldat* » (Organ, 1988, cité par Organ, 1997, notre traduction du titre de l'ouvrage) sont assez pertinents dans le contexte et la culture des organisations militaires. En effet, dans un programme de recherche de grande ampleur (le « projet A »), Campbell, Ford *et al.* (1990) et Campbell, McHenry et Wise (1990) ont proposé une modélisation de la performance au travail qui semble toujours être une référence importante dans ce domaine. Cette modélisation, réalisé dans l'armée des Etats-Unis, inclut des éléments de performance qui s'observent de façon

transverse sur plusieurs types de postes. Par ailleurs, l'armée, dans sa culture organisationnelle, semble avoir déjà intégré plusieurs aspects des comportements de civisme organisationnel. Le soutien organisationnel est largement encouragé (notamment la loyauté, nécessaire en cas de conflit, mais aussi la représentation de l'armée à l'extérieur), ainsi que le soutien interpersonnel (l'entraide, la coopération, l'encouragement de ses collègues sont instruits dans les formations initiales). Au niveau des initiatives individuelles, le développement de soi est une part importante de l'activité du militaire de part l'importance de la formation dans l'armée d'une manière générale, que ce soit pour se préparer aux situations de conflit ou pour progresser dans sa carrière. Cette culture organisationnelle et ces valeurs pré-existantes nous ont semblé favoriser l'observation de ces comportements dans un contexte français.

Chapitre 6 : Développement d'un outil de mesure des comportements de civisme organisationnel

Ce chapitre présente deux études qui sont le pendant empirique de l'étude théorique des modèles de civisme organisationnel des Chapitres 2 et 3. Dans ces deux précédents chapitres, le modèle de Borman, Penner *et al.* (2001) est apparu le plus adapté pour définir ce construit en termes de contenu et de structure factorielle. A présent, l'objectif est de mettre à l'épreuve des faits les hypothèses structurales de relations entre les divers éléments du contenu du civisme organisationnel identifiés dans l'analyse théorique du construit.

Borman nous a communiqué les items qu'il a développés pour une recherche assez récente (Borman, Buck, Hanson, Motowildo, Stark et Drasgow, 2001). Les outils d'évaluation que nous avons construits sont issus de l'adaptation de ces items. Ces items proviennent d'environ 5000 exemples de comportements de performance issus de 22 études réalisées par les « Personnel Decisions Research Institutes ». Borman, Buck *et al.* (2001) ont d'abord distingué les exemples de comportements relevant de la performance sur tâches prescrites et ceux relevant des comportements de civisme organisationnel. Ils ont ensuite utilisé le modèle de Coleman et Borman (2000) comme guide pour classer les 2300 exemples relevant des comportements de civisme organisationnel dans les trois facteurs de ce modèle (soutien personnel, soutien organisationnel, initiative consciencieuse). Les thèmes qui se dégagent de ces exemples de comportements classés ont été utilisés pour créer les items (et affiner légèrement le modèle de Coleman et Borman, 2000).

Pour Borman, Buck *et al.* (2001), les dimensions du civisme organisationnel seraient similaires dans les divers emplois et organisations. Il s'agit pour ces auteurs d'une caractéristique importante de ce construit. Les trois grands facteurs identifiés par Coleman et Borman (2000) sont vraisemblablement plus généralisables que les dix facettes proposées par Borman, Penner *et al.* (2001). C'est pourquoi les items de Borman, Buck *et al.* (2001) visent à opérationnaliser le modèle en trois grands facteurs de Coleman et Borman (2000). Toutefois, le contenu des trois facteurs tel que présenté dans

l'article de Borman, Buck *et al.* (2001) est quasi identique au modèle détaillé par facettes de Borman, Penner *et al.* [2001 – seul élément nouveau : « *montrer sa confiance en eux* » (ses collègues), p. 967, notre traduction]. Dans le modèle en trois grands facteurs généralisables de Borman, Buck *et al.* (2001), les descriptifs du contenu des facettes semblent simplement mis les uns à la suite des autres, par facteur, au lieu d'être classés par facettes comme chez Borman, Penner *et al.* (2001). Ceci nous incite à penser que les items de Borman, Buck *et al.* (2001) peuvent également s'ajuster à la structure factorielle de deuxième ordre proposée par Borman, Penner *et al.* (2001).

La validation du modèle de Borman, Penner *et al.* (2001) présente un intérêt particulier car celui-ci n'a jamais été confirmé empiriquement au niveau des facettes postulées. Seule la structure en trois grands facteurs semble avoir été validée jusqu'à présent (Borman, Buck *et al.*, 2001 ; Coleman et Borman, 2000). Les recherches présentées dans ce chapitre visent donc à (1) étudier la structure du construit de civisme organisationnel (*i.e.*, trois grands facteurs ou une structure de deuxième ordre ?) ; (2) disposer d'un instrument de mesure en langue française qui pourra être utilisé pour les recherches futures.

1. Etude 1 : Adaptation de l'outil de Borman, Buck *et al.* (2001)

L'étude 1 vise à traduire et valider ces items dans la langue et la culture française, tout en se basant sur notre définition théorique des comportements de civisme organisationnel. Par ailleurs, cet instrument de mesure sera utilisé pour l'étude des liens entre personnalité et comportements de civisme organisationnel qui sera présentée dans le Chapitre 7.

a) Hypothèses

Il s'agit ici d'hypothèses de relations entre les divers aspects du construit. Nous nous attendons à observer la structure factorielle de deuxième ordre (*i.e.*, trois facteurs se divisant en dix facettes) retenue au niveau théorique (Chapitre 3). Le Tableau 3 rappelle les libellés des facteurs attendus.

Tableau 3 : Structure factorielle attendue des items de civisme organisationnel (version 1 du questionnaire)

Facteurs de deuxième ordre	Facteurs de premier ordre
Soutien personnel	Aider
	Coopérer
	Manifester de la courtoisie
	Encourager
Soutien organisationnel	Représenter la marine
	Inciter les autres à respecter les prescriptions
	Défendre les politiques organisationnelles
Initiatives personnelles	Proposer des améliorations
	Prendre des initiatives
	Développer ses compétences

b) Traduction / adaptation des items

Borman nous a transmis une liste de 114 items mentionnant le facteur correspondant parmi les trois possibles (*i.e.*, soutien personnel, soutien organisationnel et initiatives individuelles), mais pas la facette (l'outil de Borman, Buck *et al.*, 2001, distingue seulement les trois facteurs). Nous avons donc commencé par identifier la facette correspondant à chaque item, à l'aide du contenu détaillé de ces facettes présenté par Borman, Penner *et al.* (2001). Par ailleurs, les items étaient initialement formulés de manière impersonnelle, en vue d'une évaluation par le supérieur. Notre questionnaire étant destiné à une auto-évaluation, les items ont été mis à la deuxième personne. Les items développés par Borman, Buck *et al.* (2001) visaient en outre à constituer des échelles d'évaluation adaptative par ordinateur (notre traduction approximative de « *Computerized Adaptive Rating Scales* » ; CARS). Le sujet devait choisir un item parmi deux proposés. Notre questionnaire « papier-crayon » propose, quant à lui, cinq modalités de réponses appréciant la fréquence du comportement (jamais - rarement - à l'occasion - souvent - très souvent). De ce fait, les adverbes de fréquence des items originaux apparaissaient redondants avec les modalités de réponse. Ils ont été supprimés, lorsque l'item en comportait (*e.g.*, « *When others ask for help, can usually be counted on to suggest solutions to their work-related problems* » est devenu « *Quand les autres*

demandent de l'aide, on peut compter sur vous pour proposer des solutions à leurs problèmes liés au travail »). De plus, après une première traduction assez proche de la formulation originale, nous avons repris les items avec plus de liberté afin de les adapter à la langue et à la culture française. Nous avons modifié et simplifié certaines formulations, choisi des mots plus couramment utilisés en France (e.g., « *Accepts new job assignments that might challenge and develop own knowledge and skills* » est devenu « *Vous avez accepté de vous essayer à un travail nouveau permettant de développer vos savoir-faire* »). Les items ont également été repris de façon à les rendre compréhensibles par des sujets de tous niveaux scolaires (e.g., « *compétences* » devient « *savoir-faire* »). Le terme « *organisation* » a également été systématiquement remplacé par « *Marine* ». Après ces diverses modifications et adaptations, les items ne sont plus vraiment semblables et directement comparables à ceux de Borman, Buck *et al.* (2001). Une fois ordonnés de façon aléatoire, ils pouvaient constituer la première version du questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel. Ce questionnaire est intégralement reporté en Annexe 6.

c) Méthode

Participants

La validation du questionnaire a été effectuée auprès de 167 sous-officiers qui ont été sollicités à la fin de leur formation de technicien supérieur / cadre intermédiaire. Ces sous-officiers ont un niveau IV (diplôme civil ou équivalent militaire) et ont été sélectionnés pour suivre cette formation correspondant à un niveau III (diplôme appelé « *Brevet Supérieur* ») au Centre d'Instruction Naval de Saint Mandrier. Dix-huit d'entre eux sont des femmes (soit 10,8 %). Ils sont âgés en moyenne de 29,55 ans ($s = 3,12$) et ont 9,02 ans d'ancienneté dans l'organisation ($s = 2,93$). Une forte majorité d'entre eux sont de spécialité « *système d'information et de télécommunication* » ($N = 90$). L'échantillon comprend également 14 détecteurs anti-sous-marins, 14 détecteurs (pour bâtiments de surface), 9 radaristes navigateurs aériens, 8 électroniciens d'armes, 8 électroniciens de bord d'aéronautique, 9 radiotélégraphistes, 9 transfilistes et 6 transmetteurs.

Procédure

Tous les militaires en formation au Centre d'Instruction Naval de Saint Mandrier doivent participer à une conférence programmée en fin de formation à la Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie. Après une présentation rapide des missions du service, les élèves sont invités à renseigner un questionnaire de satisfaction concernant la formation qu'ils ont suivis. Il est convenu que la Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie puisse ensuite faire participer les élèves aux diverses études qu'elle mène. C'est dans ce cadre que les participants ont renseigné le questionnaire d'auto-évaluation des comportements de civisme organisationnel. Ces participants appartenaient à différentes sections qui ont été sondées indépendamment. Le questionnaire était présenté comme une étude du vécu professionnel des marins par rapport à leur métier (*cf.* consignes du questionnaire en Annexe 7).

Outre la validation intra-concept du construit de civisme organisationnel, nous souhaitions étudier ses relations avec le modèle des cinq grands facteurs de personnalité. Cette étude, faisant l'objet du Chapitre 7, implique que nous devons disposer d'un identifiant pour chaque participant, qui soit commun aux deux questionnaires. Les sujets devaient noter leur nom, prénom et matricule militaire sur l'inventaire de personnalité construit par la Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie. Nous avons donc demandé aux participants les mêmes informations nominatives pour le questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel.

Les passations étaient encadrées par un psychologue-chercheur, ou un assistant de recherche, qui devait effectuer un debriefing en fin de séance. Il présentait alors le concept de comportements de civisme organisationnel aussi simplement que possible et précisait que cette recherche exploratoire vise à étudier l'intérêt de ce nouveau concept pour la marine.

d) Résultats

Protocoles invalides

Lors de la passation collective du questionnaire, la participation n'est pas présentée comme obligatoire, ni comme facultative (*cf.* consignes orales en Annexe 7). Cependant, elle est demandée par un officier. Il est extrêmement rare qu'un participant refuse de passer un questionnaire (un seul cas ici). Par contre, le questionnaire peut être renseigné plus ou moins consciencieusement (d'autant plus que ces marins en formation participent à plusieurs études psychologiques dans la même demi-journée). Notre expérience de ces conditions de recueil des données, nous conduit à être vigilant sur la qualité des protocoles ainsi collectés, notamment sur le nombre d'items non renseignés. Deux participants ont omis de répondre à 37 et 39 items sur 118 (renseignements biographiques inclus). Nous avons considéré que ces protocoles n'étaient pas valides. Les 165 autres participants ont omis de renseigner neuf items maximum.

Validation des items par rapport à la nouvelle définition théorique

Lors de la mise en oeuvre de cette recherche, la définition des comportements de civisme organisationnel proposée par Organ (1997) nous semblait satisfaisante. Toutefois, une analyse plus approfondie des diverses définitions existant dans la littérature nous a incité à proposer une définition plus restrictive, délimitant plus clairement le construit (*cf.* Chapitre 2). Afin que l'instrument de mesure circoncrive le construit uniquement à ce qu'il nous semble être, nous avons vérifié que chaque item corresponde effectivement à la définition que nous avons retenue.

Une analyse préliminaire mettant en évidence le statut particulier des items formulés négativement

La validation des items par rapport à la nouvelle définition théorique ayant été réalisée après le recueil des données, les participants ont répondu à l'ensemble des items fournis par Borman. Nous avons effectué une analyse en composantes principales sur l'ensemble de ces items. Contre toutes attentes, la plupart des items formulés négativement (dont la cotation avait été inversée) se regroupent dans un même facteur extrait, indépendamment de leurs dimensions théoriques. Dans le même temps, les items

formulés positivement constituent des facteurs spécifiques proches de nos hypothèses. Certains items négatifs apparaissent manifestement dépréciatifs (e.g., « Vous avez cherché à éviter le travail », « Vous avez provoqué une situation problématique par votre négligence »). Cet outil étant destiné à être utilisé en auto-évaluation, nous avons pris le parti d'évincer les 47 items négatifs des analyses ultérieures. De plus, on peut admettre qu'un observateur lambda considérerait que ces items mesurent des comportements de retrait, plutôt que des comportements de civisme organisationnel. Ceci permet en outre de ramener à une valeur plus raisonnable le faible nombre d'observations par variable incluse dans l'analyse factorielle, dû à notre petit échantillon.

Emergence d'un facteur d'intention de turn-over volontaire

Les premières analyses effectuées sur l'ensemble des items fournis par Borman ont révélé de plus la présence d'un facteur s'interprétant assez clairement en termes d'intention de turn-over volontaire (e.g., « Vous avez eu l'intention de rompre votre contrat », « Vous avez eu l'intention de quitter la Marine », « Il vous arrive de penser à repartir dans le civil »). Il s'agit en fait d'un cluster d'items négatifs évaluant théoriquement la dimension « loyauté » du civisme organisationnel. Au vu du contenu de ces items, il nous semble plus juste de considérer qu'ils mesurent l'intention de turn-over volontaire au lieu de la loyauté envers l'organisation malgré des épreuves passagères. Puisque ce facteur d'intention de turn-over volontaire se dégage d'emblée distinctement dans l'analyse factorielle et qu'il peut être intéressant en soi, nous avons conservé ce cluster qui est traité séparément par la suite.

En synthèse, nous avons d'abord évincé 47 items négatifs puis 20 items positifs qui n'entraient pas dans le cadre de notre définition théorique des comportements de civisme organisationnel. Nous avons considéré en outre que sept items expriment plutôt une intention de turn-over volontaire (dont six négatifs, non comptabilisés dans les 47 précédents). Il restait donc 40 items mesurant les comportements de civisme organisationnel selon notre définition.

Analyse des statistiques descriptives

L'analyse des statistiques descriptives révèle que de nombreux items ont un écart-type réduit (inférieur à 0,75 pour 19 items sur 40 ; échelle en cinq points). Une forte

majorité des items peu discriminants appartiennent théoriquement au facteur de soutien personnel. On observe les dispersions les plus réduites sur les facettes « aider » et « coopérer », assorties d'un tassement des réponses sur les dernières modalités. Les indices d'asymétrie et d'aplatissement ont tous une valeur absolue inférieure à deux. Les statistiques descriptives des 23 items conservés au final sont reportées dans l'Annexe 8.

Analyse de la structure factorielle

Cette étude vise à vérifier la validité de la structure factorielle de deuxième ordre du modèle de Borman, Penner *et al.* (2001). Nous nous attendons donc à observer trois facteurs (de deuxième ordre) se divisant en dix facettes (facteurs de premier ordre).

Analyse factorielle de premier ordre : Les items originaux ayant été modifiés, nous nous inscrivons dans une démarche exploratoire basée sur une analyse en composantes principales, retenant les facteurs extraits dont la valeur propre est supérieure à un. On observe au départ neuf facteurs de premier ordre (facettes), après une rotation Promax¹⁶.

Dans le Chapitre 3, nous avons postulé que les deux aspects restants de la facette « soumission », car en adéquation avec notre définition (*i.e.*, « *Proposer des améliorations procédurales, administratives, ou organisationnelles* » et « *Inciter les autres à se conformer aux règlements et aux procédures* »), se différencieraient dans une analyse factorielle. Bien que ces aspects ne soient représentés que par deux items chacun, nous observons effectivement deux composantes distinctes, dès la première analyse.

Deux items se positionnent chacun dans un facteur extrait, hors des regroupements. Ils ont été évincés car ils sont manifestement trop distincts des autres. Nous avons poursuivi la sélection des items en considérant les saturations des analyses en composantes principales successives (une analyse factorielle a été relancée après chaque éviction d'item), ainsi que la consistance interne des facteurs extraits et l'homogénéité du

¹⁶ La méthode Promax est une rotation oblique qui permet aux facteurs d'être corrélés, ce que nous postulons. Les calculs sont plus légers qu'une rotation Oblimin. Aussi nous préférons la rotation Promax compte tenu du nombre d'observations par variable réduit. En général, la structure factorielle obtenue est semblable à celle issue d'une rotation Oblimin (les facteurs peuvent cependant apparaître dans un ordre différent). Elle est également souvent semblable à celle d'une rotation Varimax (bien que non-oblique). Cette rotation semble donc favoriser la généralisation et la reproduction de la structure factorielle obtenue par d'autres chercheurs.

contenu des items au sein d'un même facteur. Sept items ont été évincés dans ce cadre. Suite à la suppression des items négatifs et/ou invalides par rapport à notre définition théorique, la facette « manifester de la loyauté » n'est plus représentée que par un seul item. Celui-ci s'agrégeant dans un facteur relativement hétérogène (composé de « coopérer » et « inciter les autres à respecter les prescriptions organisationnelles »), nous avons préféré le supprimer. Par ailleurs, la facette « coopérer » s'est avérée trop inconsistante, bien qu'elle soit représentée au départ par cinq items. Elle présente une fidélité de $\alpha = .605$ pour quatre items dans la solution optimale. La facette « inciter les autres à respecter les prescriptions organisationnelles » a aussi été évincée du fait d'une fidélité trop faible ($\alpha = .601$ pour deux items). La facette « développer ses compétences » a été évincée au niveau de l'analyse de deuxième ordre, à cause d'une double saturation problématique. Le Tableau 4 présente la structure factorielle en six facteurs de premier ordre obtenue *in fine*. Cette solution se confirme au niveau de la courbe des valeurs propres (rupture après le sixième facteur). Deux facettes sont composées de deux items seulement (« encourager » et « proposer des améliorations »). Elles se distinguent assez clairement des autres facettes et présentent des valeurs propres satisfaisantes.

Analyse factorielle de second ordre : Suivant l'exemple de Tompson (2002), nous avons effectué une analyse en composantes principales des scores factoriels des six facteurs de premier ordre (obtenus par la méthode de régression). Le modèle en trois facteurs de Coleman et Borman (2000) et Borman, Penner *et al.* (2001) ne se confirme pas clairement. Le troisième facteur (théoriquement « initiatives personnelles ») est composé d'une seule facette (« prendre des initiatives »). Sa valeur propre est très faible (.862). La règle suggérant de ne conserver que les facteurs extraits dont la valeur propre est supérieure à un n'est toutefois peut-être pas vraiment adaptée ici. Le facteur extrait n'étant composé que d'une seule variable, on peut supposer que sa valeur ne puisse être qu'égale ou inférieure à un, de façon « mécanique » en quelque sorte. La pertinence de cette règle semble également relative dans le cas des analyses factorielles de second ordre, puisqu'elle portent généralement sur un nombre réduit de variables (six facettes ici)¹⁷.

¹⁷ Cette recommandation serait surtout valable lorsque l'échantillon est important et que le nombre attendu de facteurs se situe entre $p/5$ et $p/3$, soit 1,2 et 2 dans notre cas (p étant le nombre de variables incluses dans l'analyse). Or nous nous attendions à 3 facteurs. Trois étant exclu de cet intervalle, la règle requérant une valeur propre supérieure à un ne serait pas adaptée pour statuer sur ce cas.

Tableau 4 : Analyse en composantes principales des items du questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel version 1 (rotation Promax)

	1	2	3	4	5	6
SP_A10	0,78		0,30		0,28	
SP_A2	0,73		0,27	0,34	0,38	
SP_A9	0,72					
SP_A7	0,71	0,25	0,43		0,53	
SP_A1	0,71		0,36	0,28	0,51	
SP_A13	0,70		0,39	0,31		
SP_A12	0,67		0,39		0,37	
SO_M9		0,85				
SO_M8		0,80				
SO_M2		0,79				
SO_M7		0,79				0,33
SO_M4		0,79				
SP_S5	0,35		0,79		0,29	
SP_S2	0,33		0,79			
SP_S6			0,73		0,29	0,37
SP_S1	0,47		0,64	0,27		
IC_I6				0,87		
IC_I3				0,85		
IC_I1				0,65		0,38
SP_E1	0,33		0,26		0,89	
SP_E7	0,42		0,27		0,87	
IC_R7						0,86
IC_R5				0,35		0,81
Valeurs propres ⁽¹⁾	5,79	3,08	2,01	1,55	1,33	1,23
% variance expliquée ⁽¹⁾	25,16	13,39	8,76	6,72	5,77	5,33

N = 165 KMO = .797 $\chi^2_{(253)} = 1521,91$, $p < .001$

(1) : avant rotation

Les saturations inférieures à .25 ont été effacées pour plus de clarté.

Les saturations supérieures à .40 apparaissent en gras.

Les saturations multiples au sein d'un même facteur de deuxième ordre ont été grisées.

D'une manière générale, les analyses factorielles sont conçues pour réduire le nombre de variables décrivant un phénomène à un nombre plus petit. Elles ne sont pas adaptées pour extraire un facteur à partir d'une seule variable comme nous sommes amené à le faire ici par le jeu de la sélection des items et des facettes.

Tableau 5 : statistiques descriptives et corrélations entre les facteurs de civisme organisationnel (version 1)**FACTEURS DE PREMIER ORDRE**

	k	M	s	1	2	3	4	5	6
1. CCOI_Aider	7	26,88	3,26	(.848)					
2. CCOI_Encourager	2	6,92	1,34	.46***	(.807)				
3. CCOI_Manifester de la courtoisie	4	14,51	2,16	.46***	.29***	(.731)			
4. CCOO_Représenter l'organisation	5	16,69	3,66	.17*	.12	.15	(.863)		
5. CCOO_Prendre des initiatives	3	10,22	2,07	.25**	.17*	.15	.27***	(.752)	
6. CCOO_Proposer des améliorations	2	5,98	1,64	.24*	.13	.10	.19*	.37***	(.651)

N = 165 * : p < .05 ** : p < .01 *** : p < .001

k = nombre d'items par facettes

Les corrélations non significatives ont été grisées

Les alpha de Cronbach sont portés sur la diagonale

FACTEURS DE DEUXIEME ORDRE

	k	M	s	1	2
1. CCO bénéficiant aux Individus (CCOI)	3	48,30	5,40	(.887)	
2. CCO bénéficiant à l'Organisation (CCOO)	3	32,89	5,41	.29***	(.849)

N = 165 *** : p < .001

k = nombre de facettes par facteurs de deuxième ordre

Les indices de fidélité des scores composites sont portés sur la diagonale

CCO : Comportements de Civisme Organisationnel

Nous avons effectué une analyse en composantes principales sur les items, en demandant l'extraction de trois facteurs, afin de disposer d'un maximum d'éléments pour statuer sur cette structure factorielle. Il apparaît que les items des facettes « prendre des initiatives » et « proposer des améliorations » se regroupent dans un même facteur extrait. Dans cette analyse, c'est donc la facette « représenter l'organisation » qui se trouve isolée, au lieu de « prendre des initiatives » dans l'analyse effectuée sur les scores factoriels. Lorsque l'on examine les corrélations entre les trois facettes dont la répartition sur les facteurs « soutien organisationnel » et « initiatives personnelles » est ambiguë et peu stable (*cf.* Tableau 5), on s'aperçoit que les deux corrélations les plus élevées concernent en fait « prendre des initiatives ». Cette facette apparaît clairement liée à « proposer des améliorations » ($r = .37$, $p < .001$) et à « représenter l'organisation » ($r = .27$, $p < .001$), alors qu'elle apparaît isolée dans l'analyse factorielle de second ordre. La relation entre « proposer des améliorations » et « représenter l'organisation » est un peu plus restreinte ($r = .19$, $p < .05$), alors que ces deux facettes sont agrégées dans l'analyse factorielle des facettes, contrainte à trois facteurs (*i.e.*, analyse où l'extraction de trois composantes est stipulée). Ceci nous a conduit à effectuer une analyse requérant seulement deux facteurs, avec l'hypothèse que ces trois facettes manifestement inter-corrélées (*cf.* Tableau 5) constitueraient un seul facteur de deuxième ordre. Dans cette analyse, les deux facteurs postulés apparaissent presque clairement avant la rotation. Le Tableau 6 présente la structure factorielle après rotation Promax. Les saturations sont satisfaisantes et les deux facteurs se distinguent assez nettement. Toutefois, la facette « développer ses compétences » a dû être évincée car elle présentait une double saturation trop importante (comme dans la solution en trois facteurs).

En observant le contenu des items qui constitueraient le deuxième facteur de deuxième ordre (*cf.* Annexe 8), l'interprétation de celui-ci s'effectue assez facilement en termes d'*initiatives soutenant l'organisation*. Les indices de fidélité pour scores composites calculés pour ces deux facteurs sont convenables (*cf.* Tableau 5). On note également que ces facteurs sont corrélés à $r = .29$ ($p < .001$). Nous proposons finalement de conserver cette solution en deux facteurs qui apparaît plus ajustée à nos données et plus stable. Ces deux facteurs de deuxième ordre semblent effectivement faire sens.

Tableau 6 : Analyse en composantes principales des scores aux facettes de civisme organisationnel (rotation Promax)

	1	2
CCOI_Aider	0,79	0,27
CCOI_Encourager	0,76	
CCOI_Manifester de la courtoisie	0,74	
CCOO_Représenter l'organisation		0,71
CCOO_Prendre des initiatives	0,25	0,69
CCOO_Proposer des améliorations	0,29	0,62
Valeurs propres ⁽¹⁾	2,07	1,09
% variance expliquée ⁽¹⁾	34,52	18,10

N = 165 KMO = .706 $\chi^2_{(15)} = 99,48$, $p < .001$

Les saturations inférieures à .25 ont été effacées

Les saturations supérieures à .40 apparaissent en gras

(1) : avant rotation

e) Conclusions

Interprétation de la structure factorielle du questionnaire

Comme nous le supposions dans l'introduction de ce chapitre, les items que nous avons adaptés de Borman, Buck *et al.* (2001) se sont structurés en facteurs de premier ordre lorsque nous les avons soumis à une analyse en composantes principales. Alors que ces chercheurs ont conçu ces items pour constituer les trois grands facteurs de Coleman et Borman (2000), nous observons les facettes postulées dans le modèle de Borman, Penner *et al.* (2001). Nos résultats confirment également la possibilité d'une structure de second ordre comme le suggèrent Borman, Penner *et al.* (2001). En revanche, nos données s'ajustent mieux à une solution en deux facteurs de deuxième ordre plutôt qu'en trois facteurs de deuxième ordre, comme nous l'attendions.

En ce qui concerne le troisième facteur de deuxième ordre initialement attendu, Coleman et Borman notent à propos de celui-ci « *En fait, la différence la plus frappante entre notre modèle intégré et les autres modèles/systèmes est que nous avons proposé*

une dimension de performance civique sur le poste/la tâche. Il peut être argumenté que cette dimension outrepassse le domaine considéré dans les tentatives antérieures de définir le construit de civisme organisationnel. » (2001, p. 41, notre traduction)¹⁸. Dans le Chapitre 3, nous avons proposé la suppression de la facette « ténacité » de ce troisième facteur car elle semblait plutôt correspondre à un haut niveau de performance sur tâches prescrites (Geroge et Brief, 1992). Ce troisième facteur inclut les facettes « prendre des initiatives » et « développer ses compétences ». Nous avons été amené à évincer « Développer ses compétences » car ses saturations multiples sont trop proches (dans la solution en deux facteurs comme dans celle à trois facteurs). Dès lors, la facette « prendre des initiatives » est la seule représentante du facteur « initiatives personnelles ». Or, son contenu semble soutenir assez manifestement l'organisation (« *Vous avez pris l'initiative de réaliser un travail qui s'est avéré utile* », « *Vous avez cherché un travail supplémentaire à faire lorsque les tâches que l'on vous a confiées étaient terminées* » et « *Vous vous êtes trouvé un travail à faire quand les tâches qui vous ont été confiées étaient terminées* »). Ceci se confirme au niveau des corrélations entre cette facette et celles relevant du facteur de « soutien organisationnel ». « Prendre des initiatives » s'intègre donc assez naturellement à ce facteur. Le facteur « initiatives personnelles » n'est alors plus représenté par aucune de ses facettes théoriques. La structure de deuxième ordre différencie plus simplement les comportements de soutien organisationnel des comportements de soutien inter-personnel. Ceci n'est pas sans faire penser à la distinction proposée par Williams et Anderson (1991) entre les « *Comportements de Civisme Organisationnel bénéficiant à l'Organisation* » (CCOO, notre traduction) et les « *Comportements de Civisme Organisationnel bénéficiant aux Individus* » (CCOI, 1991, notre traduction).

En comparant leur modèle à ceux pré-existants, Coleman et Borman remarquent que le facteur de soutien organisationnel « *semble coïncider le plus étroitement avec la dimension CCO-Organisation de Williams et Anderson (1991)* » (2000, p. 42, notre traduction). En outre, « *En ce qui concerne notre dimension de performance civique interpersonnelle, le construit qui apparaît le plus proche dans les autres représentations*

¹⁸ Notons toutefois que Coleman et Borman ajoutent « *Cependant, nous croyons que démontrer du civisme à l'égard de son poste est une extension utile de la notion d'expression de civisme à l'égard d'autres personnes et de l'organisation.* » (2000, p. 41, notre traduction).

est la dimension CCO-Individu de Williams et Anderson (1991). » (Coleman et Borman, 2001, p. 41, notre traduction). Les taxonomies de Coleman et Borman (2000) et Williams et Anderson (1991) seraient donc relativement contiguës au niveau de leurs deux premiers facteurs. Il apparaît, contre toute attente, que nos données s'ajustent mieux au modèle de Williams et Anderson (1991) qu'à celui de Coleman et Borman (2000).

Nos résultats nous incitent finalement à conclure que *« le travail conceptuel et empirique dans ce domaine suggère deux grandes catégories : (a) CCOO – des comportements qui bénéficient à l'organisation en général (...) et (b) CCOI – des comportements qui bénéficient immédiatement à des individus spécifiques et contribuent par ce moyen indirectement à l'organisation »* (Williams et Anderson, 1991, pp. 601-602, notre traduction). Williams et Anderson (1991) ont cependant opérationnalisé les CCOI et les CCOO comme des facteurs de premier ordre. Le libellé de ces facteurs visait à remplacer l'altruisme et la soumission généralisée introduits par Smith, Organ et Near (1983). Williams et Anderson (1991) souhaitaient ainsi élargir la conception originale de Smith *et al.* (1983). Il s'agit donc d'un modèle très classique. A la vue de nos données, nous proposons d'appliquer les deux facteurs de Williams et Anderson (1991) à la structure de deuxième ordre que nous observons.

Statut particulier des items négatifs

Par ailleurs, nous avons observé dans cette étude que les items formulés négativement auraient une connotation trop fortement dévalorisante dans notre contexte (e.g., *« Vous avez fait preuve de fainéantise »*). En effet, les items négatifs des diverses dimensions théoriques se regroupent entre eux au lieu de s'agréger avec les items positifs correspondant à chaque dimension théoriquement attendue. Nous interprétons ceci comme une prévalence de la connotation contre-productive des items négatifs prenant le dessus sur les dimensions dont ils devraient théoriquement relever. La situation d'auto-évaluation, exacerbant les réponses socialement désirables, explique peut-être ce phénomène (la dynamique commune des réponses aux items négatifs étant de les démentir, avant tout, pour se présenter sous un jour acceptable). Une évaluation destinée au supérieur hiérarchique, ce qui était le cas de Borman, Buck *et al.* (2001), présente peut-être des comportements plus tranchés. Une deuxième version du questionnaire d'auto-évaluation des comportements de civisme organisationnel est envisagée pour

pallier les limites de celle-ci. Compte tenu de ces résultats, elle ne comportera pas d'items formulés négativement.

Limites

Nos résultats ne peuvent en aucun cas être directement comparés avec ceux de Borman, Buck *et al.* (2001). Nous avons défini le construit de civisme organisationnel d'une manière plus restrictive, ce qui a occasionné la suppression de 20 items inadéquats. Nous avons de plus évincé les 47 items formulés négativement et utilisé un format de réponse différent (échelle type Likert vs. échelles d'évaluation adaptative par ordinateur). La liberté que nous avons prise dans la traduction des items afin de les adapter à la langue et la culture française a également pu influencer sur la structure factorielle obtenue. Il convient donc de considérer cette dernière avec précaution, d'autant plus qu'elle n'a pas fait l'objet d'une validation croisée sur un autre échantillon.

La situation d'auto-évaluation sans anonymat peut expliquer les résultats obtenus au niveau des items négatifs. De plus, on demandait au participant d'évaluer la fréquence des comportements proposés *au cours des trois derniers mois*. Or, les participants étaient en formation pendant ces trois derniers mois. Ayant déjà une certaine ancienneté dans la marine, nombreux sont ceux qui ont avoué avoir répondu par rapport à leur contexte de travail habituel. Les comportements de civisme organisationnel s'observent idéalement auprès de sujets en poste.

Le modèle retenu au final porte sur 7,2 observations par variable incluse dans l'analyse en composantes principales. Cependant, la première analyse factorielle a été réalisée sur les 40 items correspondant à notre définition théorique. Il y avait alors 4,1 observations par variable, ce qui est insuffisant. Un échantillon plus large aurait été nécessaire.

2. Etude 2 : Construction d'une deuxième version du questionnaire

La première version du questionnaire que nous avons adaptée de l'outil de Borman, Buck *et al.* (2001) n'est pas pleinement satisfaisante. En effet, deux facettes n'apparaissent pas du fait de fidélités trop faibles, alors qu'elles participent au construit de civisme organisationnel selon l'étude théorique présentée dans le Chapitre 3. De plus,

deux facettes sont représentées par deux items seulement. Cette recherche visant globalement à construire un outil de mesure en langue française pour les recherches futures, le premier objectif de cette deuxième étude est d'améliorer la qualité globale de l'outil. Il s'agit de fournir une évaluation fiable de *tous* les principaux aspects du construit de civisme organisationnel (*i.e.*, l'ensemble de ces facettes). Il semble également préférable que chaque facette (ou facteurs de premier ordre) soit constituée d'au moins trois items. Elle serait ainsi plus largement représentative de son contenu théorique. Le deuxième objectif de cette recherche est d'approfondir l'étude de la structure du construit de civisme organisationnel, notamment au niveau des facteurs de deuxième ordre.

Par ailleurs, les études portant sur les réactions des employés à certaines décisions prises par l'organisation (Rolland, 2005) nous ont incité à proposer un nouvel aspect de civisme organisationnel. En effet, chacun a pu observer sur le terrain que certains employés cherchent parfois à expliquer, à défendre et/ou à montrer les aspects positifs de certaines décisions, de certaines mesures que l'organisation a été amenée à prendre. Certains employés soutiennent également plus que d'autres les politiques organisationnelles. Cet ensemble de comportements que nous pourrions rassembler sous le libellé « défendre les politiques organisationnelles » est en adéquation avec la définition théorique que nous avons dégagée. En effet, il s'agit bien de comportements organisationnels actifs, discrétionnaires, réalisés volontairement et fonctionnels. De plus, ce type de comportement renvoie manifestement au soutien organisationnel ou aux CCOO (un facteur de civisme organisationnel qui fait donc l'objet d'un certain consensus). Relativement distinct des facettes de civisme organisationnel existant déjà dans notre modèle, on peut faire l'hypothèse que « défendre les politiques organisationnelles » constituerait une facette spécifique. Nous proposons d'inclure quelques items sur ce thème dans le questionnaire, à titre exploratoire.

Ce questionnaire sera utilisé pour étudier les relations entre les comportements de civisme organisationnel et le turn-over volontaire (Chapitre 8) et les motivations à s'engager dans la marine (Chapitre 9).

a) Hypothèses

Au niveau des facteurs de premier ordre, nous nous attendons à ce que l'analyse en composantes principales laisse apparaître les dix facteurs suivants : aider, coopérer, manifester de la courtoisie, encourager, représenter l'organisation, inciter au respect des prescriptions organisationnelles, défendre les politiques organisationnelles, proposer des améliorations, prendre des initiatives et développer ses compétences.

Au niveau des facteurs de deuxième ordre, la situation est troublée par les résultats de l'Etude 1. La distinction des comportements de civisme organisationnel en fonction des cibles qui bénéficient premièrement de ces comportements (des individus *vs.* l'organisation) semble pertinente. Cependant, on peut également argumenter que les items ont été conçus initialement pour représenter les trois facteurs de Coleman et Borman, et que la structure en deux facteurs a été observée parce que deux facettes ont été évincées par manque de consistance interne. Si les dix facteurs s'avèrent suffisamment consistants dans cette version remaniée du questionnaire, on pourrait voir apparaître ces trois facteurs (*i.e.*, « soutien interpersonnel », « soutien organisationnel » et « initiatives personnelles »).

La structure en deux ou trois facteurs se joue sur les facettes relevant théoriquement du facteur d'initiatives personnelles (*i.e.*, « proposer des améliorations », « prendre des initiatives » et « développer ses compétences »). Elles peuvent soit constituer un facteur distinct, soit s'agréger avec les facettes relevant du soutien organisationnel. Elles sont fonctionnelles, bénéfiques pour l'organisation par définition (ou est effectué dans le but d'être fonctionnel ; *cf.* Chapitre 2). Il s'agit de savoir si l'aspect « initiative personnelle » que ces facettes sont censées représenter est plus manifeste que l'aspect « soutien organisationnel » apparemment sous-jacent également. Nous penchons plutôt pour la deuxième possibilité, soit l'hypothèse de deux facteurs, comme dans l'Etude 1.

b) Construction de la deuxième version du questionnaire

Les items sélectionnés dans l'Etude 1 ont servi de base au développement de cette nouvelle version. Beaucoup d'entre eux ont été reformulés pour cette deuxième version afin de les rendre les plus simples possible, et améliorer l'homogénéité des facettes. Nous

avons ajouté également des items afin de représenter l'intégralité du contenu des facettes qui s'est dégagé au niveau théorique. Tous les éléments de contenu des facettes présentés dans le Tableau 1 (*cf.* Chapitre 3, p. 50) sont représentés, sauf deux. Le premier, « supporter les difficultés occasionnelles et l'adversité de bon coeur et sans se plaindre », a été évincé car il n'apparaît pas vraiment discrétionnaire dans l'armée. Ceci tient au mode de management hiérarchique, à la culture organisationnelle (*e.g.*, pas de représentation syndicale) et à la formation initiale, qui vise à développer cet aspect. Le deuxième élément, « développer ses propres connaissances et compétences en prenant des cours sur son temps libre », s'est avéré clairement distinct des autres items de l'échelle « développer ses compétences » dans l'étude 1. Devant ce manque d'homogénéité flagrante, nous avons pris le parti de ne pas l'inclure dans la deuxième version du questionnaire.

La construction de cette deuxième version visait également à disposer d'un minimum de quatre items par facettes. Quatre items ont été générés pour représenter la facette « défendre les politiques organisationnelles » que nous proposons d'ajouter au facteur de soutien organisationnel. Finalement, l'adéquation de chaque item à la définition théorique a été vérifiée de nouveau. On peut constater que le questionnaire a été largement refondu. Notre attention s'est essentiellement portée sur l'homogénéité et la consistance des facettes (celle des facteurs de deuxième ordre a été considérée plus secondaire).

c) Méthode

Participants

Nous avons utilisé deux échantillons pour valider ce questionnaire. Initialement, nous voulions effectuer une validation croisée de celui-ci sur ces deux échantillons. Cependant, les effectifs disponibles nous ont finalement contraint à rassembler les deux échantillons pour que le nombre d'observations par variable incluse dans l'analyse factorielle soit convenable. Il s'agit de 431 marins, dont 64 femmes (soit 14,85 %) et 366 hommes (soit 85,92 % ; un(e) participant(e) n'a pas fourni cette information). La plupart des écoles de la marine ont participé à ce projet, aussi les métiers représentés sont très divers : 12 détecteurs anti-sous-marins, 74 détecteurs (pour bâtiments de surface), 43

mécaniciens navals, 52 mécaniciens d'armes, 14 électroniciens d'armes, 6 électriciens, 165 personnels de spécialité « système d'information et de télécommunication », 2 de spécialité « avionique », 30 fusiliers marins, 4 fourriers, 5 maîtres d'hôtel, 2 secrétaires militaires, 3 moniteurs de sport, 9 guetteurs de la flotte et 9 infirmiers (un sujet a coté un code qui n'existe pas).

Les deux échantillons rassemblés pour cette étude de la validité du construit de civisme organisationnel au niveau intra-concept seront ensuite étudiés séparément quant à la validité du construit au niveau inter-concepts. En effet, le premier échantillon, que nous appellerons « échantillon 2.a » (pour Etude 2, échantillon a), sera étudié au regard du turn-over volontaire (Chapitre 8). Le deuxième échantillon, que nous appellerons « échantillon 2.b » (Etude 2, échantillon b), sera étudié au regard des motivations à s'engager dans la marine (Chapitre 9). L'Annexe 25 propose un schéma représentant les échantillons utilisés pour chaque étude empirique présentée dans ce document.

Dans l'échantillon 2.a (N = 160) , l'âge des participants est coté sur une échelle en cinq points (moins de 18 ans – 18 à 19 ans – 20 à 21 ans – 22 à 23 ans – plus de 23 ans) pour limiter le volume du questionnaire dont les pages sont des feuilles de lecture optique créées spécifiquement pour celui-ci (une cotation classique en deux colonnes de dix cases occasionnait une feuille supplémentaire ne contenant que cinq items). La moyenne obtenue est de 2,94 (soit entre 20 et 21 ans environ, $s = 1,04$ sur les cinq points)¹⁹. Dans l'échantillon 2.b, les 271 participants étaient âgés de 22,21 ans en moyenne ($s = 4,00$).

Procédure

Comme dans l'Etude 1, les participants ont été sollicités au cours d'une conférence programmée à la fin de leur formation initiale. Il s'agissait de passations collectives, par sections. Les conditions de passation sont légèrement différentes pour les deux échantillons.

¹⁹ Nous disposons d'autres informations pour le premier échantillon. Ces marins servent tous sous contrat à durée déterminée, durant 9,79 ans en moyenne (écart-type = 1,04). Concernant les niveaux scolaires et universitaires, une grosse majorité de ces participants a un niveau IV (N = 70 ; Baccalauréat ou équivalent) ou un niveau V (N = 54 ; CAP, BEP ou équivalent). Vingt-huit participants ont atteint un niveau III (BTS, DUT, DEUG ou équivalent) et trois participants un niveau II (Licence, Maîtrise, ou diplôme équivalent à Bac +3 ou +4). Quatre n'ont pas de diplôme (ou le BEPC).

Echantillon 2.a : Le questionnaire d'auto-évaluation des comportements de civisme organisationnel était intégré à un questionnaire de satisfaction (*i.e.*, ajouté à la fin de ce dernier). Ce questionnaire de satisfaction appelé « Dénolien » sera décrit en détail dans le Chapitre 8. Il était présenté aux participants de la manière suivante : « Vous découvrez la marine depuis quelques semaines. La Direction du Personnel Militaire de la Marine (DPMM) s'intéresse à la manière dont vous avez vécu cette première étape de la vie du marin » (*cf.* consignes en Annexe 18). Le traitement par lecture optique du questionnaire nécessite un identifiant exclusif pour chaque participant. Nous avons utilisé ici la date de passation et des numéros apposés sur les tables des salles d'expérimentation. Le recueil des données a été effectué au Centre d'Instruction Naval de Saint Mandrier et à l'Ecole des Fusiliers Marins de Lorient.

Echantillon 2.b : Le questionnaire d'auto-évaluation des comportements de civisme organisationnel était présenté comme une étude du vécu professionnel des jeunes marins, comme dans l'Etude 1. Le détail des consignes données aux participants est reporté en Annexe 9. Le questionnaire visait à être croisé avec un inventaire des motivations à s'engager. Les participants devaient donc y noter leurs noms, prénoms et matricules militaires afin de pouvoir établir les liens avec cet inventaire de motivations. Le debriefing était semblable à l'Etude 1. Les passations ont été réalisées dans les écoles suivantes, par les correspondants du service de psychologie appliquée et d'hygiène mentale de la marine de celles-ci : Centre d'Instruction Naval de Saint Mandrier, l'Ecole des Fusiliers Marins de Lorient, l'Ecole des Fourriers de Querqueville et l'Ecole de Navigation de Lanveoc-Poulmic.

On remarque que les réponses sont anonymes pour l'échantillon 1 et nominatives pour l'échantillon 2. Les conditions de passation sont donc légèrement différentes. Nous avons préféré malgré tout rassembler ces deux échantillons compte tenu du rapport entre le nombre d'items à valider et les effectifs disponibles pour réaliser l'analyse factorielle.

Pour être complet, on peut noter également que le questionnaire d'auto-évaluation des comportements de civisme organisationnel comprenait en sus six items évaluant les intentions de turn-over volontaire (pour les deux échantillons), dont quatre formulés négativement. Ces items seront utilisés pour l'étude du turn-over volontaire qui est présentée dans le Chapitre 8. Le questionnaire incluait également trois items de civisme

organisationnel issus de Hui, Lam et Law (2000) que nous n'avons finalement pas pu exploiter à cause de leur faible fidélité.

d) Résultats

Protocoles invalides

Comme dans l'Etude 1, nous avons vérifié que les participants ont renseigné le questionnaire avec sérieux. Pour l'échantillon 1, huit protocoles présentent sept valeurs manquantes ou plus sur 127 items. Nous avons considéré qu'il s'agit de protocoles non valides. L'effectif de cet échantillon est donc réduit à 152 participants. Au niveau de l'échantillon 2, tous les participants ont omis moins de trois réponses.

Analyse des statistiques descriptives

Comme dans l'Etude 1, de nombreux items ont une dispersion réduite (18 items parmi les 60 items initiaux ont un écart-type inférieur à 0,75 sur une échelle en cinq points ; jusqu'à 0,67). La quasi totalité de ces items renvoient aux comportements de soutien inter-personnel ou aux CCOI. Les indices d'asymétrie et d'aplatissement sont tous inférieurs à 2, en valeur absolue. Les statistiques descriptives des 40 items sélectionnés à l'issue de l'analyse de la structure factorielle sont présentés en Annexe 10.

Analyse de la structure factorielle

Le questionnaire ayant été largement refondu pour cette deuxième version, nous avons procédé à une sélection des items.

Analyse factorielle de premier ordre : les facteurs extraits sont d'emblée assez proches de nos attentes. Toutefois, les items représentant les facettes « aider » et « encourager » apparaissent mélangés dans un même facteur extrait. L'analyse des items confirmant l'homogénéité de ce regroupement, nous avons effectué une analyse en composantes principales sur ces items en particulier, en demandant l'extraction de deux facteurs : les items ne se répartissent pas selon les deux facettes attendues théoriquement, restant systématiquement mélangés (même en demandant l'extraction de trois facteurs).

La sélection des items a d'abord été effectuée au regard de la consistance interne des facettes, du contenu de celles-ci et de la clarté de la structure factorielle. Treize items ont été évincés dans cette optique. Sept autres items ont été supprimés afin que les écarts au niveau des doubles saturations soit au maximum de .20. La structure factorielle, en sept facteurs (critère : valeur propre supérieure à un) est présentée dans le Tableau 7. Les saturations multiples restent très nombreuses. Les corrélations entre les facettes sont effectivement toutes significatives à $p < .001$ (cf. Tableau 8) et varient de .24 à .51. Sur 21 corrélations, 18 sont supérieures ou égales à .30, dont 11 supérieures ou égales à .40. On note également que tous les items, sauf deux,aturent sur le premier facteur à plus de .25 (après rotation). Dans la structure avant rotation présentée en Annexe 11, les itemsaturent à plus de .45 sur le premier facteur extrait (sauf M7 et D11 qui affichent une saturation de .43). En outre, le graphique des valeurs propres suggère clairement la présence d'un facteur général (cf. Annexe 11). Dans une analyse de l'homogénéité de ce facteur général, toutes les corrélations item/test moins l'item considéré sont supérieures ou égales à .40. Aucune éviction n'améliorerait la consistance interne de ce facteur général (dont $\alpha = .934$).

D'une part, les données constituent, contre toute attente, un facteur général qu'il serait difficile de nier à la vue du graphique des valeurs propres (cf. Annexe 11). D'autre part, les items se répartissent assez distinctement selon les facettes attendues ; les sept facettes disposent de valeurs propres supérieures à un (même lorsqu'elles sont composées de deux items seulement) ; leurs fidélités, toutes supérieures à .80 (cf. Tableau 8), confirment également leur consistance. Nous sommes vraisemblablement en présence d'un modèle hiérarchique à facteurs emboîtés de Gustaffson (*i.e.*, les items renvoient à la fois à un facteur général et à des facteurs spécifiques).

Analyse factorielle de deuxième ordre : L'analyse des facteurs de premier ordre nous conduit à postuler un modèle de type Gustaffson qui infirme par définition l'hypothèse de trois facteurs de deuxième ordre (Coleman et Borman, 2000) et l'hypothèse de deux facteurs de deuxième ordre (Williams et Anderson, 1991). Nous avons néanmoins conduit l'analyse de ces deux hypothèses jusqu'à obtenir des modèles satisfaisants au niveau statistique afin de pouvoir les rejeter, si nécessaire, en pleine connaissance de cause.

Tableau 7 : Analyse en composantes principales des items du questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel version 2 (rotation Promax)

	1	2	3	4	5	6	7
SP_E_12	0,82	0,41	0,36	0,34	0,39	0,31	0,39
SP_E_14	0,78	0,34	0,29			0,29	0,25
SP_A_1_bis	0,77	0,49	0,31	0,31	0,33	0,27	0,35
SP_E_7_bis	0,76	0,38	0,43	0,31	0,38		0,35
SP_E_13	0,76	0,39	0,27	0,25	0,28	0,34	0,27
SP_A_10_bis	0,72	0,35	0,30		0,37	0,36	0,27
SP_A_2_bis	0,72	0,49	0,43	0,30	0,44	0,27	0,43
SP_A_12_bis	0,70		0,26		0,27	0,33	
SP_E_11	0,70	0,35	0,36	0,36	0,41	0,28	0,34
SP_E_15	0,67	0,31		0,38		0,34	
SP_A_16	0,67	0,43	0,32		0,45	0,29	0,25
IC_D_4_bis	0,52	0,80	0,36	0,26			0,41
IC_D_12	0,53	0,77	0,32	0,26	0,25		0,36
IC_D_6_bis	0,31	0,75			0,27		0,31
IC_D_8_bis	0,27	0,73			0,36	0,33	0,37
IC_D_11	0,34	0,72		0,29			
SO_RP_3	0,34		0,87	0,34	0,40	0,34	0,28
SO_RP_1	0,35	0,26	0,80	0,40	0,40	0,29	0,25
SO_RP_2	0,30		0,78	0,40	0,29	0,32	
SO_RP_4	0,34		0,76	0,30	0,31	0,34	
SO_M_8	0,39	0,29	0,46	0,90		0,29	
SO_M_4_bis	0,30	0,26	0,31	0,82			
SO_M_9	0,33	0,28	0,47	0,80		0,28	
SO_M_7	0,28		0,26	0,67		0,46	
IC_PA_1	0,42	0,33	0,39		0,81	0,29	0,32
IC_PA_2	0,54	0,33	0,44		0,80	0,30	0,44
IC_PA_5	0,31	0,29	0,26		0,78	0,28	
IC_PA_7	0,32		0,41		0,77		0,33
SO_IR_14	0,42	0,33	0,40	0,35	0,32	0,84	0,32
SO_IR_12	0,41	0,35	0,33	0,26	0,40	0,82	0,41
SO_IR_13	0,44	0,29	0,45	0,35	0,29	0,79	0,34
IC_I_6	0,38	0,38	0,28		0,34	0,32	0,90
IC_I_3	0,33	0,28	0,26		0,34	0,35	0,89
Valeurs propres ⁽¹⁾	10,87	2,58	2,04	1,90	1,40	1,22	1,09
% variance expliquée ⁽¹⁾	32,94	7,82	6,17	5,76	4,24	3,69	3,29

N = 423 KMO = .916 $\chi^2(528) = 6891,61$, $p < .001$

(1) : avant rotation

Les saturations inférieures à .25 ont été effacées pour plus de clarté.

Les saturations supérieures à .40 apparaissent en gras.

Tableau 8 : Statistiques descriptives et corrélations entre les facteurs de civisme organisationnel (version 2)

	k	M	s	1	2	3	4	5	6	7
1. Aider / encourager	11	39,64	6,05	(.914)						
2. Défendre les politiques organisationnelles	4	11,60	2,72	.40***	(.832)					
3. Représenter l'organisation	4	13,76	2,95	.41***	.46***	(.814)				
4. Inciter au respect des prescriptions	3	10,08	2,20	.51***	.46***	.41***	(.804)			
5. Proposer des améliorations	4	11,20	2,74	.49***	.46***	.26***	.41***	(.813)		
6. Prendre des initiatives	2	5,94	1,60	.38***	.30***	.24***	.43***	.39***	(.806)	
7. Développer ses compétences	5	17,97	3,14	.51***	.26***	.32***	.38***	.34***	.37***	(.813)

N = 423 *** : $p < .001$

k = nombre d'items par facettes

Les corrélations non significatives ont été grisées

Les alpha de Cronbach sont portés sur la diagonale

La solution en trois facteurs a été étudiée à partir des scores factoriels (obtenus par la méthode régression). La facette « aider/encourager » présente une double saturation problématique. Une analyse est donc relancée sans celle-ci. Il ne reste alors aucune facette représentant le soutien inter-personnel ou les CCOI. Ceci correspond cependant à un aspect central des comportements de civisme organisationnel dans toutes les opérationnalisations et les conceptualisations de ce construit. Les trois facteurs dégagés sont donc éloignés de ceux postulés par Coleman et Borman (2000)²⁰. Le « scree test » suggérant toujours une solution uni-dimensionnelle, les valeurs propres des deux derniers facteurs sont faibles (.867 et .809).

La solution en deux facteurs a été étudiée de la même manière, à partir des scores factoriels des facettes dégagées dans l'analyse factorielle de premier ordre. Nous sommes amené à évincer trois facettes car ellesaturent sur les deux facteurs. Il reste finalement « proposer des améliorations », « aider/encourager » et « prendre des initiatives » dans le premier facteur et « représenter l'organisation » dans le deuxième facteur (dont la valeur propre est de .860). Cela ne correspond pas aux facteurs de Williams et Anderson (1991), ni à un autre modèle connu.

In fine, nos données se structureraient plutôt en sept facteurs de premier ordre emboîtés selon le modèle de Gustaffson. Au niveau pratique, nous proposons de calculer le score général de civisme organisationnel en affectant un même poids à chaque item. Ceci semble plus facile à reproduire qu'une pondération par scores factoriels. L'aspect « soutien interpersonnel » du construit de civisme organisationnel est représenté uniquement par la facette « aider et encourager » (11 items). Les comportements de soutien organisationnel (Coleman et Borman, 2000), ou les CCOO (Williams et Anderson, 1991) sont plus largement représentés dans ce score global (22 items).

²⁰ Dans la solution à trois facteurs de deuxième ordre, le premier facteur extrait est composé de « proposer des améliorations », « défendre les politiques organisationnelles » et « inciter au respect des prescriptions organisationnelles » ; le deuxième facteur extrait comprend « développer ses compétences » et « prendre des initiatives » ; le troisième facteur n'inclut qu'une facette, « représenter l'organisation ».

e) Conclusions

Structure de premier ordre observée

Au niveau des facteurs de premier ordre, nos hypothèses sont partiellement validées. Cinq des facteurs attendus se confirment, y compris « défendre les politiques organisationnelles », une facette que nous proposons d'ajouter. La facette « prendre des initiatives » n'est composée que deux items (nous visions trois items minimum par facette). Contre nos attentes, les items des facettes « aider » et « encourager » constituent un seul facteur extrait, relativement homogène dans cette nouvelle mouture du questionnaire. Comme dans l'Etude 1, la facette « coopérer » s'est avérée trop inconsistante. C'est également le cas de « manifester de la courtoisie », qui était pourtant satisfaisante dans l'Etude 1. La reformulation de plusieurs de ses items s'avère apparemment contre-productive.

Emergence d'un facteur général

Par ailleurs, nos données suggèrent assez clairement la présence d'un facteur général qui se superposerait aux facettes spécifiques. La solution en deux facteurs, suivant le modèle de Williams et Anderson (1991), apparaît moins bien ajustée aux données qu'un modèle hiérarchique à facteurs emboîtés de Gustaffson. De même, le modèle en trois facteurs de Coleman et Borman (2000) n'a une nouvelle fois pas pu être validé. Notons que « Manifester de la courtoisie » et « coopérer » étant trop peu consistantes, il ne reste que « aider/encourager » pour représenter l'aspect « soutien interpersonnel » (Coleman et Borman, 2000), ou les CCOI (Williams et Anderson, 1991). On pourrait penser que ceci a contribué à l'invalidation des modèles de Coleman et Borman (2000) et Williams et Anderson (1991). Cela nous semble peu probable. En effet, nous avons étudié la pertinence de ces deux solutions *avant* l'éviction des facettes « coopérer » et « manifester de la courtoisie ». Nous avons alors déjà conclu qu'un modèle hiérarchique simple (les facettes se regroupant dans un facteur général de deuxième ordre) était plus adapté que les deux modèles attendus. Dans un deuxième temps, nous avons étudié à nouveau les résultats de l'analyse de premier ordre, il est apparu que ce facteur général s'applique manifestement aux niveaux des items directement. Nous avons dû évincer un item de la facette « coopérer » et un item de « manifester de la courtoisie »

qui saturaient trop faiblement sur ce facteur général. Ces évictions d'items ultimes ont eu raison de la consistance interne de ces deux facettes, qui était déjà à la limite de l'acceptable ($\alpha = .64$ pour les deux).

A notre connaissance, la possibilité d'un facteur général de civisme organisationnel ne fait pas l'objet d'une théorisation importante dans la littérature sur ce thème. De nombreux auteurs ont néanmoins construit des questionnaires évaluant globalement des comportements de civisme organisationnel (*e.g.*, Hattrup, O'Connell et Wingate, 1998 ; Motowildo et Van Scotter, 1994 ; O'Reilly et Chatman, 1986 ; Schappe, 1998 ; Witt et Silver, 1994 ; Zellars, Tepper et Duffy, 2002), mais sans discuter vraiment les raisons de ce choix d'une évaluation uni-dimensionnelle. Ces opérationnalisations n'ont pas été véritablement suivies ou réutilisées par d'autres chercheurs. Force est de constater que les modèles prédominants sont multi-dimensionnels (*cf.* Annexe 1). Remarquons toutefois que la toute première opérationnalisation des comportements organisationnel était uni-dimensionnelle (Bateman et Organ, 1983). Elle fût rapidement supplantée par le modèle en deux facteurs de Smith *et al.* (1983) qui a été largement réemployé. Tepper, Duffy, Hoobler et Ensley (2004) ont étudié par des analyses factorielles confirmatoires plusieurs structures possibles et concluent que leurs données seraient plus ajustées à un modèle hiérarchique simple, dont les quatre facteurs de premier ordre renverraient à un facteur général de deuxième ordre. De même, dans une méta-analyse sur les cinq dimensions proposées par Organ (1988), LePine, Erez et Johnson (2002) observe des inter-corrélations fortes entre les dimensions proposées par Organ (1988, toutes supérieures à .40, sauf une). Il remarquent également que la plupart des inter-corrélations corrigées approchent une magnitude correspondant à un niveau acceptable de consistance interne (*i.e.*, .70). De plus, il n'observent pas de différences manifestes au niveau des relations entre ces différentes dimensions et les prédicteurs les plus courants (satisfaction, attachement organisationnel, justice, soutien du supérieur, caractère consciencieux). Ces résultats vont donc aussi dans le sens de l'existence d'un facteur général.

La présence d'un facteur général confirme que ces divers comportements organisationnels, qui peuvent sembler assez hétéroclites (*e.g.*, faire la publicité de l'organisation, développer ses compétences, soutenir un collègue face à ses problèmes personnels), correspondent malgré tout à un même construit psychologique latent. Ce

facteur général présente finalement un certain intérêt théorique. Cette observation va dans le sens d'un construit latent ayant une certaine homogénéité, une certaine consistance interne. Nous avons vérifié la concordance de contenu des items avec notre définition dite « théorique » du construit. Il est possible que cette définition assez restrictive ait favorisé l'émergence de ce facteur général.

Limites

Les deux échantillons rassemblés ici pour la validation de ce questionnaire ont renseigné celui-ci dans des situations légèrement différentes (avec et sans anonymat). Les réponses des deux échantillons ne présentent pas de différence significative (sauf pour deux items de la facette « développer ses compétences »). Cependant, ceci reste un problème méthodologique qui a pu potentiellement influencer la structure factorielle obtenue.

Les comportements de civisme organisationnel s'observent généralement auprès d'employés en poste. Un échantillon de participants en formation initiale n'est donc pas le plus pertinent. Toutefois, ces jeunes marins ont probablement eu l'occasion de soutenir leur collègues (les formations militaires mettent l'accent sur l'entraide, la coopération et l'encouragement de ses camarades, qui sont rassemblés sous le terme « cohésion »), de soutenir l'organisation (ces jeunes ont peut-être dû justifier à leur entourage pourquoi ils se sont engagés ; les formations militaires cherchent également à développer la loyauté des nouveaux membres de l'organisation dans toutes les circonstances, notamment de conflit, et à les rendre fiers d'être marins ; inciter les autres à se conformer aux règles et aux consignes fait aussi partie de la régulation interne attendue au sein d'une section). En outre, développer ses compétences est l'objectif même d'une formation. En revanche, il est peu probable que les jeunes recrues aient eu l'opportunité de proposer des améliorations, voire de prendre des initiatives.

La généralisation de résultats issus d'une analyse factorielle reste délicate tant ces analyses sont dépendantes des items intégrés en entrée. Elle dépend de la représentativité de l'échantillon des items choisis dans l'univers d'items (*i.e.*, l'ensemble des items constituant le domaine ; Dickes *et al.*, 1991). Le modèle de Borman, Penner *et al.* (2001), sur lequel nous nous sommes basé, dépeint le construit d'une manière large (*cf.*

Chapitre 3). Cependant, deux facettes sont absentes (car trop inconsistantes), mais les résultats obtenus avant leur éviction conduisaient aux mêmes conclusions.

3. Discussion

Au regard des deux études réalisées ici, le modèle de Borman, Penner *et al.* (2001) semble relativement valide au niveau des facteurs de premier ordre (l'éviction de certaines facettes est liée à des problèmes de consistance interne, pas de structure factorielle). Ces auteurs proposent en outre, pour la première fois, une structure de second ordre. Comme Tepper *et al.* (2004), nous avons pu observer une structure de ce type dans la première version du questionnaire, mais dégageant deux facteurs plutôt que les trois attendus. En l'absence de troisième facteur, il semble plus juste de se référer au modèle en deux facteurs de Williams et Anderson (1991) qu'au modèle de Coleman et Borman (2000) en trois facteurs. La distinction de Williams et Anderson décrivant ces deux facteurs (1991 – CCOI vs. CCOO) apparaît en outre à la fois simple et pertinente.

La deuxième version du questionnaire, développée notamment pour améliorer la qualité de l'instrument de mesure, suggère clairement la présence d'un facteur général. Ceci nous engage à conclure comme LePine *et al.* que « *commencer à définir explicitement les CCO comme un construit latent vaudrait peut-être la peine* » (2002, p.62, notre traduction). Selon nos résultats les plus fiables (*i.e.*, basés sur la deuxième version du questionnaire), les comportements de civisme organisationnel correspondent à un construit latent général qui peut néanmoins se distinguer en quelques facettes plus précises. Le nombre et le contenu de ces facettes doit encore faire l'objet d'investigations. L'effort de recherche fourni en quelques décennies sur ce concept en a néanmoins dégagé les éléments cardinaux. Nous encourageons les recherches étudiant la structure factorielle de ces éléments (suivant l'exemple de Coleman et Borman, 2000 ou de LePine *et al.*, 2002), notamment en comparant plusieurs modèles comme Tepper *et al.* (2004). A l'instar ces derniers et de LePine *et al.* (2002), nos résultats posent la question de l'existence d'un facteur général. Elle mérite vraisemblablement d'être étudiée de manière plus approfondie. D'une manière générale, l'étude de la structure du construit de civisme organisationnel semble nécessaire à une meilleure compréhension de celui-ci. Elle peut également favoriser l'émergence d'un indispensable consensus sur son contenu exact et sa définition.

Bien qu'il doive encore être amélioré, l'instrument de mesure développé ici présente l'intérêt de se baser sur une conception large du construit de civisme organisationnel, résultant d'étude approfondie du contenu de celui-ci (Coleman et Borman, 2000 ; Borman, Penner *et al.*, 2001). De plus, les exemples de comportements qui le constitue correspondent à une définition assez restrictive de ce concept (Coleman et Borman, 2000, Borman, Penner *et al.*, 2001, ne semble pas avoir proposé de définition « théorique » du concept). Cet instrument de mesure va nous permettre d'étudier certains aspects de la validité divergente du construit de civisme organisationnel : les facteurs de personnalité (Chapitre 7), le turn-over volontaire (Chapitre 8) et la motivation (Chapitre 9).

Chapitre 7 : Performance de civisme organisationnel et personnalité

Dans le chapitre précédent, nous avons étudié la validité du construit de civisme organisationnel au niveau intra-concept. Les chapitres qui suivent s'intéressent à la validité de construit au niveau inter-concept. La présente étude porte plus précisément sur les relations entre comportements de civisme organisationnel et la personnalité (modèle des cinq grands facteurs).

1. Introduction théorique

a) L'émergence d'un nouveau modèle de la personnalité

La relation entre la personnalité et la performance au travail est étudiée depuis le début du siècle dernier. Toutefois, peu de résultats généralisables et véritablement probants ont été obtenus avant le milieu des années 1980 (Barrick, Mount et Judge, 2001). En effet, les chercheurs utilisaient parfois le même terme pour des traits qui n'avaient pas le même sens ; d'autres fois, ils utilisaient des termes différents pour des traits semblables (Barrick *et al.*, 2001). Il manquait vraisemblablement un cadre théorique qui fasse l'objet d'un consensus, ce qui semble aussi être le cas des comportements de civisme organisationnel actuellement. A partir des années 1980, l'émergence et l'utilisation du modèle des cinq grands facteurs, puis des méta-analyses, ont permis d'obtenir des résultats plus généralisables. La validité prédictive des facteurs de personnalité sur la performance au travail globale reste globalement modeste (pour les traits qui ont une relation significative ; Barrick *et al.*, 2001). En revanche, elle serait stable dans le temps (Hogan, Hogan et Roberts, 1996).

Le modèle des cinq grands facteurs de personnalité apparaît comme le modèle dominant actuellement. Cependant, d'autres variables dispositionnelles sont également intéressantes et prédictives des comportements de civisme organisationnel (*e.g.*, la personnalité pro-sociale, l'affectivité positive et négative, l'individualisme/collectivisme,

cf. Borman, Penner *et al.*, 2001, pour une revue). Le modèle des cinq grands facteurs offre néanmoins un cadre théorique plus large.

b) Un nouveau modèle de la performance au travail et de ses antécédents

Par ailleurs, l'avènement du construit de civisme organisationnel a modifié la manière de concevoir la performance au travail (*cf.* Chapitre 1). Il est maintenant assez largement admis que la performance au travail est bi-factorielle, comprenant une dimension relative aux tâches prescrites et une dimension relative aux aspects informels (les comportements de civisme organisationnel). Organ et Ryan (1995) puis Motowildo, Borman et Schmit (1997) ont proposé un modèle général des principaux prédicteurs de ces deux dimensions de la performance au travail (*cf.* Figure 1, p. 24). Ce modèle postule que (a) les principaux antécédents de la performance sur les tâches prescrites sont l'aptitude cognitive générale et les compétences techniques ; et (b) les principaux antécédents des comportements de civisme organisationnel sont les attitudes à l'égard du travail et la personnalité. Nous nous intéressons ici à ce tout dernier aspect du modèle de Organ et Ryan (1995) et Motowildo *et al.* (1997).

c) Deux nouvelles orientations de recherche dans ce domaine

Les études réalisées jusqu'à présent ont porté essentiellement sur les relations entre les cinq grands facteurs de personnalité et les comportements de civisme organisationnel. Les principaux résultats qui se dégagent de ce champ de recherche ont été présentés dans le Chapitre 5. Pour l'essentiel, il s'avère que le caractère consciencieux serait prédictif des comportements de civisme organisationnel dans la plupart des situations (méta-analyses de Organ et Ryan, 1995 et de Borman, Penner *et al.*, 2001). Le facteur d'extraversion fait quant à lui l'objet d'effets contrastés. En moyenne, la magnitude des corrélations est faible, comme pour le névrosisme (pour les rares études qui le concerne). L'ouverture a été très peu étudiée. L'agréabilité serait seulement prédictive de certains aspects spécifiques des comportements de civisme organisationnel (Borman, Penner *et al.*, 2001)

Il est logique que les premières études réalisées dans le cadre de ce nouveau modèle de personnalité portent sur les relations entre les « big five » et la performance au travail. Il nous semble toutefois que cette approche au niveau des facteurs de deuxième

ordre (*i.e.*, les cinq grands facteurs) mériterait maintenant d'être complétée selon deux axes de recherche : (a) l'analyse détaillée de la validité prédicteur-critère des facteurs de premier ordre (*i.e.*, les facettes composant les cinq grands facteurs ; LePine et Van Dyne, 2001) et (b) l'étude d'éventuelles interactions entre les cinq grands facteurs (Witt, Burke, Barrick et Mount, 2002).

Analyse au niveau des facteurs de personnalité de premier ordre (facettes)

Borman, Penner *et al.* (2001), Barrick *et al.* (2001), Robertson et Callinan (1998) et Paunonen (1998, cité par Schmidt *et al.*, 2000) encouragent une analyse plus détaillée des relations entre la personnalité et les comportements de civisme organisationnel. Il s'agit de préciser quel aspect de la personnalité est prédictif de tel aspect des comportements de civisme organisationnel. Ceci devrait permettre une compréhension plus fine des liens entre ces deux construits.

On peut imaginer que deux facettes d'un même grand facteur puissent être corrélées significativement avec un comportement de civisme organisationnel, mais pas la troisième facette de ce facteur, par exemple. Dans de tels cas, la validité prédictive du facteur devrait être plus faible que celle des deux facettes. On peut effectuer un parallèle avec la construction d'un modèle de régression, basé sur la contribution effective de chaque variable du modèle. Utiliser un grand facteur de personnalité correspond en quelque sorte, dans ce cas, à inclure dans le modèle de régression une variable qui ne contribue pas significativement (*i.e.*, la troisième variable de notre exemple). Ceci doit cependant être relativisé en considérant la fidélité des variables et ses effets sur l'amplitude des corrélations (LePine et Van Dyne, 2001). La fidélité d'un score composite, comme un facteur de deuxième ordre, est généralement plus élevée que celle des facettes qui le composent (Murphy et Davidshofer, 1994). Un groupe de facettes spécifiquement sélectionnées ont probablement une validité prédicteur-critère plus élevée que celle de leur facteur uniquement lorsqu'un petit nombre de facettes du facteur contribuent aux comportements de civisme organisationnel.

A notre connaissance, une seule recherche a étudié la validité prédicteur-critère des facettes de personnalité sur les comportements de civisme organisationnel. LePine et Van Dyne (2001) ont effectué une analyse *post-hoc* des relations entre les facettes du NEO PI-R et deux types de comportements de civisme organisationnel (les

comportements de coopération et les comportements de « voix » - « voice behavior », correspondant à « proposer des améliorations » dans notre taxonomie). Leurs résultats confirment l'existence de patterns où quelques facettes seulement d'un facteur contribuent à la prédiction d'un comportement de civisme organisationnel. Parmi les dix patterns de relations étudiés, deux apparaissent entièrement consistants (*i.e.*, six facettes sur six contribuent significativement au comportement de civisme organisationnel étudié) ou quasi entièrement consistants (cinq facettes sur six) ; quatre contiennent deux ou trois facettes contribuant significativement au comportement de civisme organisationnel étudié ; deux contiennent seulement une facette prédictive (sur six). Dans les deux patterns de relations restants, aucune facette n'est corrélée de façon significative avec le comportement de civisme organisationnel. On constate donc que les patterns de relations observés ne sont pas entièrement consistants pour une petite majorité d'entre eux (six patterns de relations sur dix). LePine et Van Dyne (2001) ont cependant observé quelques cas où la validité prédicteur-critère d'une facette est plus importante que celle de son facteur. La présente recherche se propose d'analyser en détail les relations entre les facettes des facteurs de personnalité et des facteurs de civisme organisationnel, de manière exploratoire. Notre attention se portera notamment sur la validité prédicteur-critère des facettes en comparaison de celle de leur facteurs respectifs.

Interactions entre facteurs de personnalité

Certains auteurs suggèrent d'analyser les interactions entre les facteurs de personnalité afin d'étendre les modèles des relations personnalité-performance (Hogan *et al.*, 1996 ; Wright, Kacmar, Mc Mahan et Deleeuw, 1995, cité par Witt, Burke, Barrick et Mount, 2002). Constatant une certaine variabilité et la taille réduite des corrélations entre le caractère consciencieux et la performance au travail dans les méta-analyses sur ce thème (notamment Barrick *et al.*, 2001), Witt, Burke, Barrick et Mount (2002) suggèrent l'existence de modérateurs affectant l'effet du caractère consciencieux. Ils postulent également que les personnes très consciencieuses, mais désagréables (*i.e.*, ayant un faible score d'agréabilité), auraient un faible niveau de performance dans les postes nécessitant de la coopération ou une action collective. Dans la seule étude empirique que nous ayons trouvée sur cette approche, Witt *et al.* (2002) observent que la relation entre le caractère consciencieux et la performance au travail est modéré par l'agréabilité, ceci dans cinq échantillons sur les sept étudiés.

Witt *et al.* (2002) se sont intéressés à la performance au travail d'une manière globale. Toutefois, leur argumentation met en avant plusieurs aspects « civiques » ou informels de celle-ci. Selon eux, les employés consciencieux seraient notamment prédisposés à prendre des initiatives. Ils rappellent également que l'agréabilité renvoie à une prédisposition à la coopération, à l'entraide et la courtoisie, entre autres. Ces termes correspondent textuellement à quatre facettes des comportements de civisme organisationnel. Trois de ces facettes relèveraient du facteur de « soutien interpersonnel » (Coleman et Borman, 2000 ; Borman, Penner *et al.*, 2001) ou CCOI (Williams et Anderson, 1991). L'interaction caractère consciencieux x agréabilité observé par Witt *et al.* (2002) sur la performance au travail globale devrait donc s'observer également sur les CCOI. Un autre aspect des comportements de civisme organisationnel semble pouvoir être le résultat d'une interaction entre deux facteurs de personnalité. Proposer des améliorations organisationnelles, procédurales ou administratives serait essentiellement lié à l'extraversion et au caractère consciencieux, d'après l'étude de LePine et Van Dyne qui relèvent respectivement $r = .30$ et $r = .26$ ($p < .05$ pour les deux). On peut supposer que la relation « caractère consciencieux »-« proposer des améliorations » est plus important chez les employés extravertis que chez les employés introvertis (du fait d'une inhibition de ce type de prise de position publique chez ces derniers). A la suite de Witt *et al.* (2002) au niveau de la performance au travail d'une manière générale, cette étude vise à étudier les éventuelles interactions entre les facteurs de personnalité, voire entre certaines facettes, au niveau des comportements de civisme organisationnel.

2. Objectifs de l'étude

Cette étude a trois objectifs principaux :

- (a) Etudier la validité divergente du questionnaire d'auto-évaluation des comportements de civisme organisationnel (version 1) présenté dans le Chapitre 6.
- (b) Effectuer une analyse détaillée de la validité prédicteur-critère de la personnalité, au niveau des facteurs de premier ordre de celle-ci (les facettes). Ceci devrait

permettre de comprendre plus finement les relations qu'elle entretient avec les comportements de civisme organisationnel.

- (c) Montrer que certains facteurs de personnalité peuvent interagir dans la manifestation de certains comportements de civisme organisationnel.

Remarquons que l'analyse de la validité prédictive-critère des facettes (objectif b) dépend des facettes évaluées par l'inventaire de personnalité utilisé. Nous proposons donc de présenter ce dernier avant de formuler les hypothèses relatives à ces facettes.

3. Validation de l'inventaire de personnalité utilisé

Les traits de personnalité ont été mesurés par le biais d'un inventaire construit récemment par la marine nationale pour une exploitation en recrutement (Congard et Antoine, 2004 ; Congard, Antoine, Gilles et Ivanchak, 2006). Nous avons utilisé une version antérieure à celle actuellement utilisée dans les services de psychologie appliquée de la marine. Il s'agissait d'une version de pré-test (appelée « expérimentation n°4 »). Compte-tenu des contraintes temporelles de la sélection des futurs marins, la marine nationale a finalement opté pour un inventaire court (cinq grands facteurs se décomposant en deux facettes chacun, à l'instar de l'Alter Ego ; Caprara, Barbaranelli et Borgoni, 1997) composé de 77 items (d'où le nom de cet inventaire : SMALL 77). La version de l'inventaire disponible au moment de cette étude est relativement éloignée de la version finale (23 items identiques sur les 77 composant la version finale). Cette version antérieure mesure effectivement le construit un peu plus largement (cinq facteurs se décomposant en trois facettes chacun). L'objectif de cette étude étant d'analyser en détail les facettes de la personnalité afin de mieux comprendre les relations entre personnalité et comportements de civisme organisationnel, ainsi que de mettre en évidence d'éventuels patterns où seules certaines facettes composant un facteur de personnalité contribuent à la manifestation du civisme organisationnel, nous avons pris le parti d'étudier les quinze facettes évaluées dans cette version, plutôt que de nous limiter aux dix facettes de la version finale. Nous avons repris les analyses de la structure factorielle de cet inventaire dans ce sens.

a) Hypothèses

La construction de cet inventaire de personnalité s'est basée sur une étude des tests inspirés du modèle des cinq grands facteurs existant en langue française (étude interne de Antoine, 2000) et la vérification des qualités psychométriques de l'Alter Ego (étude interne de Antoine, 2002), ce test étant utilisé précédemment dans les services de psychologie appliquée et d'hygiène mentale de la marine (SPAHMM). Les chercheurs de la Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie (SERAP) ont traduit et adapté 1200 items de la base de données libre « International Personality Items Pool », puis sélectionné 256 d'entre eux. Cet inventaire de personnalité devait initialement évaluer un nombre de facettes intermédiaire entre le NEO PI-R (Costa et McCrae, 1992, adaptation française de Rolland, 1998) et l'Alter Ego (Caprara *et al.*, 1997), soit quatre facettes par facteur. La version utilisée dans l'étude présentée ici comprend trois facettes par facteur (*vs.* deux facettes par facteur dans la version finale). Nous nous attendons à ce l'analyse factorielle dégage 15 facteurs de premier ordre (facettes) se regroupant dans les cinq facteurs de deuxième ordre suivants : agréabilité (chaleur, clémence, sociabilité), caractère consciencieux (ambition, ordre, persévérance/fiabilité), extraversion (activité, changement/innovation, leadership), névrosisme (colère/hostilité, anxiété/dépression, impulsivité) et ouverture (à l'esthétique, à l'imagination, à l'intellect).

b) Méthode

Participants

L'étude de cette version de l'inventaire a été effectuée auprès de 914 marins sur deux sites : le Centre d'Instruction Naval de Brest (N = 420) et le Centre d'Instruction Naval de Saint Mandrier (N = 494). Cent trente-quatre marins étaient des femmes (soit 14,7 %). Les participants étaient âgés de 22,88 ans en moyenne ($s = 4,25$).

Procédure

Les participants renseignaient l'inventaire collectivement, par section, lors de « conférences » programmées en fin de formation. Le psychologue, ou le psychotechnicien qui encadrait l'expérimentation, expliquait qu'il s'agissait d'une version

de pré-test avant utilisation pour le recrutement des futurs marins. Les sujets répondaient sur une feuille de lecture optique où ils devaient inscrire leurs noms, prénoms et matricules militaires.

c) Résultats

Protocole invalide

Un participant a omis de répondre à 31 items (sur 93). Nous l'avons évincé des analyses. Les 913 participants restants ont omis de renseigner six items au maximum.

Structure factorielle

Analyse en composantes principales de premier ordre : L'analyse factorielle (rotation Promax) dégage clairement 15 facteurs de premier ordre (facettes), après éviction de deux items qui se positionnent seuls et réduisent la consistance interne de leur facette. La facette « ouverture à l'esthétique » comprend un grand nombre d'items par rapport aux autres (16 items vs. 5 ou 6 pour les autres facettes). Aussi, elle se répartit sur deux facteurs extraits, dont un inclut les items d'ouverture à l'intellect. Six items de la facette « ouverture à l'esthétique » ont été supprimés afin que cette facette ne constitue qu'un seul facteur extrait, plus homogène et surtout distinct de « ouverture à l'intellect ». L'Annexe 12 présente la structure factorielle des items sélectionnés au final. On peut constater que les saturations sont globalement satisfaisantes (*i.e.*, supérieures à .60 ; nous avons accepté néanmoins une saturation de .56 pour l'item C_Per71 qui apporte une plus-value au niveau du contenu et une saturation de .59 pour E_Chg57). Néanmoins, les saturations multiples sont assez fréquentes. Cependant, elles concernent essentiellement des facettes relevant du même facteur²¹. La consistance interne des facettes retenues *in fine* (reportée en Annexe 14) est également satisfaisante : les alphas de Cronbach s'étendent de .742 à .925 (cinq se situent entre .742 et .80, les huit autres sont supérieurs à .80). L'Annexe 14 reporte également les corrélations entre les facettes dégagées (corrélations calculées à partir des scores des facettes obtenus par addition des scores aux items correspondants). Avec cet effectif important (N = 913), 55 corrélations sur les 66

²¹ Les items dont l'écart entre la saturation principale et la double saturation était inférieur ou égal à .20 ont été évincés. Nous avons toléré un écart de .19 pour les items C_Ordre116 et A_Cha6 dont les deuxièmes saturations portent sur des facettes des facteurs de deuxième ordre desquels ils relèvent.

sont significatives (dont 41 à $p < .001$). Vingt et une corrélations sont supérieures ou égales à .25 (jusqu'à .56), dont 12 sur une facette d'un facteur différent (jusqu'à .34 ; corrélations portées en gras dans l'Annexe 14), ce qui peut réduire la clarté de la structure factorielle des cinq grands facteurs de deuxième ordre.

Analyse en composantes principales de second ordre : Nous avons effectué une analyse en composantes principales sur les scores factoriels des facettes (obtenus par la méthode de régression) requérant l'extraction de cinq facteurs. Les facettes « colère », « sociabilité » et « imagination » présentent des doubles saturations d'un niveau équivalent sur deux facteurs. Nous les avons évincées pour clarifier la structure de deuxième ordre. Celle-ci est présentée dans l'Annexe 15. Les saturations multiples présentent un écart de .20 pour toutes les facettes, à l'exception de « ambition » qui sature sur le facteur d'extraversion (.46) en plus du caractère consciencieux (.62). Hough (1998, cité par Schmit *et al.*, 2000) observant le même phénomène, nous avons pris le parti de conserver cette facette, la structure que nous observons devant être relativement stable dans notre population compte tenu de l'effectif étudié. On note également que l'immodération sature sur le caractère consciencieux (en plus du névrosisme), dans une moindre mesure.

Par ailleurs, cette analyse factorielle confirme que la facette « changement », conçue pour représenter le facteur d'ouverture, sature quasi exclusivement sur le facteur d'extraversion (saturation de .12 sur le facteur d'ouverture vs. .73 sur le facteur d'extraversion ; cf. Annexe 15). Nous avons déjà observé ceci dans les analyses factorielles effectuées sur les items, mais contraintes à cinq facteurs (afin de tenir compte l'adéquation des items au modèle des cinq grands facteurs dans la sélection de ceux-ci). Dans cette analyse, les quatre items de « changement » conservés avaient tous une saturation inférieure à .25 sur le facteur d'ouverture et supérieure à .40 sur le facteur d'extraversion. Au niveau du contenu, nous avons remarqué que la facette « changement » est semblable à la facette « adaptabilité » du Global Personality Inventory, dont les auteurs (Schmit *et al.*, 2000) ont effectué une revue approfondie des facettes proposées dans les inventaires existants pour sélectionner les facettes à évaluer

dans leur outil²². Ceci nous a donc conduit à considérer que la facette « changement » relève du facteur d'extraversion, plutôt que du facteur d'ouverture.

L'analyse factorielle des scores des 12 facettes retenues dégage les cinq grands facteurs attendus. Ceci fait écho avec le graphique des valeurs propres de l'analyse factorielle des items (reporté en Annexe 13). La courbe présente effectivement deux ruptures assez nettes après 5 et 13 facteurs extraits. L'effectif aidant ($N = 913$), les corrélations relevées entre les facteurs (reportées en Annexe 16) sont toutes significatives (dont huit sur dix à $p < .001$). Les liens les plus forts s'observent au niveau du caractère consciencieux : corrélation de $r = .40$ avec l'extraversion et $r = .29$ avec le névrosisme. L'Annexe 16 présente également les fidélités de ces cinq grands facteurs (obtenues par la formule pour les scores composites ; Murphy et Davidshofer, 1994). Elles sont toutes supérieures à .80.

d) Conclusions

Nous avons reconduit les analyses de cette version de l'inventaire de personnalité développé par la Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie (SERAP) avec toutes les facettes qu'il évaluait au moment de cette étude (*i.e.*, trois facettes par facteur), un instrument composé de nombreuses facettes étant plus adapté aux objectifs de cette étude (analyse au niveau des facettes) que les dix facettes sélectionnées pour composer l'inventaire court actuellement utilisé. A partir d'un échantillon relativement conséquent, nous avons pu constater que cette version s'ajuste effectivement au modèle des cinq grands facteurs. Toutefois, nous avons été amené à évincer trois facettes qui présentaient des doubles saturations problématiques et à rediriger la facette « changement » du facteur d'ouverture vers le facteur d'extraversion. En outre, nous observons comme Hough (1998, cité par Schmit *et al.*, 2000) que le désir de réussite professionnelle et d'avancement (la facette « ambition » dans notre inventaire)

²² La définition proposée par Schmit *et al.* (2000, p. 189, notre traduction) pour leur facette « adaptabilité - c'est une mesure de la tendance à être ouvert au changement et à une variété considérable » semble effectivement correspondre aux items relatifs au changement de notre inventaire [*i.e.*, « je ne supporte pas la routine » ; « j'ai choisi de diversifier mes activités, car j'ai peur de m'enfermer dans une routine oppressante » ; « j'apprécie le changement (activités, loisirs, types de vacances) car je ne souhaite pas entrer dans ce que l'on appelle le train-train » ; « je préfère aller en vacances dans des endroits systématiquement différents »].

sature à la fois sur l'extraversion et le caractère consciencieux. La sociabilité, relevant théoriquement de *l'agréabilité* dans l'inventaire développé par la marine, n'est pas sans faire penser au grégarisme du facteur *d'extraversion* du NEO PI-R (Costa et McCrae, 1992, adaptation française de Rolland, 1998). Il apparaît donc que si les cinq grands facteurs sont décrits de façon relativement consensuelle, les facettes qui les composent ne sont pas encore clairement définies (elles varient en nombre et en contenu selon les inventaires). D'après les corrélations que nous observons, certaines facettes seraient visiblement liées entre elles, y compris avec des facettes de facteurs différents (12 cas manifestes ici). Par voie de conséquence, elles font l'objet de doubles saturations dans l'analyse factorielle de second ordre.

En conclusion, l'inventaire de personnalité validé ici présente un nombre assez réduit de facettes par facteurs (2 à 3), peu adapté à une analyse détaillée des relations entre ces facettes et les comportements de civisme organisationnel. Connaissant maintenant les facettes mesurées par l'inventaire de personnalité, nous pouvons formuler les hypothèses concernant celles-ci.

4. Hypothèses

L'inventaire de personnalité dont nous venons de présenter la validation va être croisé avec la première version du questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel. Cette première version du questionnaire dégage deux facteurs de deuxième ordre (les CCOI et les CCOO). Nous présenterons d'abord les hypothèses concernant les CCOI (Comportements de Civisme Organisationnel bénéficiant aux Individus), puis celles concernant les CCOO (Comportements de Civisme Organisationnel bénéficiant à l'Organisation). Nous détaillerons ensuite les interactions attendues entre les aspects de personnalité.

a) Variables de personnalité potentiellement liées aux comportements de civisme organisationnel bénéficiant aux individus (CCOI)

Nous étudier systématiquement chaque relation possible entre les facettes de personnalité et les facettes de civisme organisationnel pour formuler ces hypothèses. Cette analyse est basée sur des résultats antérieurs, lorsqu'ils existent. En l'absence de

données empiriques antérieures pour certaines facettes de civisme organisationnel, nous avons été contraints de nous baser sur une simple analyse intuitive. A partir des relations postulées au niveau des facettes, nous avons développé les relations attendues entre les cinq facteurs de personnalité et le facteur de civisme organisationnel bénéficiant aux individus. La relation entre un facteur de personnalité et un facteur de civisme organisationnel est donc envisagée ici comme le résultat d'un pattern de relations entre les facettes de ces deux facteurs. Le Tableau 9 propose un récapitulatif des hypothèses formulées. Ce tableau à double entrées permet de croiser tous les aspects de personnalité et tous les aspects de civisme organisationnel. Les hypothèses concernant les facteurs y apparaissent en italique.

Le caractère consciencieux

Au niveau des relations entre les facettes de personnalité et de civisme organisationnel, la facette « persévérance / fiabilité » du caractère consciencieux renvoie à un certain volontarisme vis-à-vis du travail, à la fiabilité et la confiance que l'on peut accorder à la personne concernée dans le travail. Nous postulons que les personnes fiables et volontaires seraient plus enclines à aider leurs collègues (Hypothèse notée H1 dans le Tableau 9 donnant une vue d'ensemble des hypothèses). Nous faisons également l'hypothèse que l'ambition, relative au même facteur de personnalité, contribue aux comportements d'entraide (H2). Ceux-ci peuvent effectivement être perçus comme favorable à l'avancement (ce que recherchent généralement les personnes ambitieuses). Seuls LePine et Van Dyne (2001) semblent avoir étudié la validité prédicteur-critère des facettes de personnalité sur le critère de civisme organisationnel. Sur le critère de coopération, le plus proche de la facette « aider » de notre questionnaire, la recherche d'accomplissement (proche de la facette « ambition » de l'inventaire de personnalité utilisé ici) obtient un effet significatif ($r = .15$).

D'une manière plus générale, nous nous attendons à ce que le facteur de deuxième ordre « caractère consciencieux » soit lié au comportement « aider » (H3). Organ et Ryan (1995) observent en effet une corrélation moyenne corrigée de .217 entre le caractère consciencieux (dans sa globalité) et l'altruisme dans leur méta-analyse (N = 2172 sujets

Tableau 9 : Récapitulatif des hypothèses de relations entre les aspects de personnalité et de comportements de civisme organisationnel

Facteurs/facettes de personnalité		Comportements de civisme organisationnel						
		bénéficiant aux individus (CCOI)				bénéficiant à l'organisation (CCOO)		
		Aider	Manifester de la courtoisie	Encourager	<i>Evaluation globale du facteur</i>	Représenter	Proposer des améliorations	<i>Evaluation globale du facteur</i>
Ouverture	Imagination							
	Intellect / idées							
	Esthétique							
	<i>Effet global du facteur</i>							
Caractère consciencieux	Ordre						H17	H19
	Persévérance	H1						H20
	Ambition	H2					H18	H21
	<i>Effet global du facteur</i>	<i>H3</i>			<i>H4</i>		<i>H22</i>	<i>H23</i>
Extraversion	Ascendant			H5			H27	H31
	Activité	H6	H7	H8	<i>H9</i>		H28	H32
	Changement						H29	H33
	<i>Effet global du facteur</i>						<i>H30</i>	<i>H34</i>
Agréabilité	Chaleur		H10	H11				
	Confiance		H12	H13				
	<i>Effet global du facteur</i>		<i>H14</i>	<i>H15</i>	<i>H16</i>			
Névrosisme	Anxiété / dépression						H38	
	Immodération							
	<i>Effet global du facteur</i>							

Toutes les relations hypothétiques sont positives, à l'exception de H38.

Les hypothèses portées en italique concernent les facteurs de deuxième ordre. Les relations hypothétiques entre deux facteurs apparaissent en gras.

issus de 11 études, l'intervalle de confiance ne comprend pas zéro). Neuman et Kickul (1998) rapportent également un effet conséquent de ce facteur sur l'altruisme ($r = .42$).

En conclusion, nous ne proposons donc que deux hypothèses parmi les neuf possibles pour les facettes du caractère consciencieux et les CCOI. Le pattern de relations hypothétiques obtenu, présenté dans le Tableau 9, peut paraître étonnant compte tenu des liens observés précédemment entre le caractère consciencieux et les CCOI (Organ et Ryan, 1995). Comment les facteurs « caractère consciencieux » et CCOI pourraient-ils être liés si leurs facettes ne présentent que deux relations significatives, parmi les neuf possibles ? Dans l'étude de LePine et Van Dyne (2001), trois facettes de personnalité sur six sont liées significativement avec le comportement de coopération. En outre, les validités prédicteur-critère de ces trois facettes sont du même ordre (maximum = .15) que celle du facteur global ($r = .17$). Il apparaît donc que la validité prédicteur-critère d'un facteur ne peut pas être simplement conçue comme la moyenne des validités de facettes. Ceci semble s'expliquer par deux points. Premièrement, le facteur composite bénéficie d'une meilleure fidélité. Si ce premier point est assez classique, le deuxième point est plus hypothétique : les grands facteurs de personnalité correspondraient à un pattern plus général de traits qui renvoient à un « style comportemental » plus large, c'est-à-dire une variable latente qui peut dépasser la simple addition du contenu des facettes qui la composent. On peut se demander si ces variables latentes élargies ne rendraient pas compte d'éléments non mesurés par les facettes, mais qui sont corollaires, colinéaires à celles-ci. Ces grands facteurs de personnalité sont fondamentalement un ensemble de variables qui covarient. Dans notre cas, les trois facettes mesurant le caractère consciencieux (ambition, ordre et persévérance/fiabilité) pourraient être considérées comme des exemples d'une variable latente plus large qui inclurait dans sa nébuleuse d'autres aspects comme la responsabilité, l'éthique, un caractère respectueux, attentif aux détails, auto-discipliné. Cette variable latente disposerait en somme des attributs du caractère consciencieux tels qu'ils ont été théorisés dans le modèle des cinq grands facteurs. Malgré le pattern de relations attendues au niveau des facettes, nous nous attendons à observer un lien positif entre le caractère consciencieux et les CCOI (H4).

L'extraversion

Les personnes ayant un certain ascendant, qui prennent « le contrôle des activités », seraient plus fréquemment amenées à féliciter leurs collègues, peut-être à la manière d'un supérieur hiérarchique. Nous nous attendons à ce que la facette « ascendant » facilite le comportement de civisme organisationnel « encourager » (H5). Nous supposons également que les personnes ayant un haut niveau d'activité seraient en outre plus enclines à aider les autres (H6), à leur montrer de la courtoisie (H7) et à les encourager (H8). LePine et Van Dyne (2002) ont relevé une corrélation significative entre l'activité et le comportement général de coopération ($r = .17$). Disposant de plus de ressources en termes d'énergie, elles se lanceraient plus facilement dans ces comportements facultatifs.

Au niveau du facteur de deuxième ordre « extraversion », LePine et Van Dyne (2002) rapportent une corrélation significative avec les comportements de coopération ($r = .14$). Disposant d'un nombre plus réduit de sujets, cette corrélation ne serait pas significative dans notre cas (avec $N = 91$, il faut que $r \geq .21$ pour être significatif à $p < .05$). Dans l'étude de Neuman et Kickull (1998), l'extraversion est négativement liée à l'altruisme ($r = -.16$; $p < .01$), mais pas à la courtoisie ($r = -.06$). Van Scotter et Motowildo (1996) obtiennent, quant à eux, un lien positif réduit mais significatif sur la facilitation interpersonnelle ($r = .09$). Les résultats antérieurs apparaissent globalement peu consistants (deux corrélations positives, une corrélation négative et une corrélation non significative) et n'incitent pas à postuler l'existence d'un lien manifeste entre l'extraversion et les CCOI. Par ailleurs, toutes les corrélations observées précédemment ont des valeurs absolues relativement faibles. En revanche, la facette « activité », prise isolément, pourrait être prédictive des CCOI (H9).

En observant le Tableau 9, on remarque que l'extraversion présente une configuration en quelque sorte opposée à celle du caractère consciencieux. L'extraversion aurait effectivement quatre liens avec les CCOI au niveau des facettes, mais pas de relation significative au niveau des facteurs de deuxième ordre. A l'inverse, le caractère consciencieux serait globalement lié aux CCOI, alors que ces facteurs ne présenteraient que deux relations au niveau des facettes.

L'agréabilité

Nous nous attendons à ce que les personnes chaleureuses manifestent plus de courtoisie (H10) et d'encouragements (H11). La courtoisie peut être considérée comme une manifestation comportementale de la chaleur dispositionnelle. Les seuls résultats antérieurs disponibles iraient plutôt dans ce sens (LePine et Van Dyne, 2001, $r = .14$, $p < .05$ sur les comportements de coopération).

La facette « confiance » du facteur d'agréabilité devrait être liée à la manifestation de courtoisie (H12) et d'encouragements (H13). Avoir généralement confiance en ses pairs et les considérer *a priori* positivement, favoriserait les témoignages de considération et de bons sentiments. Settoon et Mossholder (2002) ont effectivement montré que la confiance était prédictive des « *comportements de civisme interpersonnel* » orientés vers les personnes (correspondant à la courtoisie, aux encouragements et à l'aide vis-à-vis de problèmes personnels ; $r = .19$), mais pas des « *comportements de civisme interpersonnel* » orientés vers la tâche (correspondant à notre facette « aider » ; $r = .12$, *ns*). Puffer (1987) n'a pas observé d'effet significatif de la confiance en ses pairs sur les comportements prosociaux. LePine et Van Dyne (2001) rapportent une relation significative de la confiance avec le comportement coopératif ($r = .18$).

Selon Mount, Barrick et Stewart (1998, cités par Witt *et al.*, 2002) l'agréabilité serait plus pertinente dans les situations où une action collective, conjointe ou solidaire (« *joint action* ») et une collaboration sont nécessaires. Neuman et Kickull (1998) ont effectivement observé des liens positifs sur l'altruisme ($r = .25$) et la courtoisie ($r = .21$). Nous postulons donc que le facteur d'agréabilité est lié à l'expression de courtoisie et d'encouragements (H14 et H15). Les résultats de Van Scotter et Motowildo (1996) sur la facilitation interpersonnelle d'une manière plus générale vont également dans ce sens ($r = .16$ dans deux sous-échantillons). Nous nous attendons donc à une corrélation positive significative du facteur d'agréabilité sur les CCOI (H16).

b) Variables de personnalité potentiellement liées aux comportements de civisme organisationnel bénéficiant à l'organisation (CCOO)

Le caractère consciencieux

LePine et Van Dyne (2001) ayant observé un lien entre l'ordre et le comportement de voix (correspondant à la facette que nous appelons « proposer des améliorations » ; $r = .21$), nous postulons également que l'ordre est lié positivement aux propositions d'améliorations (H17). Les personnes attachées à ce que les choses soient rangées et organisées effectueraient des propositions de changement afin de rétablir un « ordre des choses » satisfaisant à leurs yeux. Les personnes ayant de l'ambition seraient également plus enclines à proposer des améliorations (LePine et Van Dyne, 2001, $r = .23$; H18). Ceci leur permet peut-être de se faire remarquer favorablement afin d'être mieux évaluées par leur hiérarchie.

La prise d'initiatives semble pouvoir être prédite à la fois par les facettes « ordre » (H19 ; toujours dans l'optique de parvenir à un ordre des choses satisfaisant), « persévérance / fiabilité » (H20 ; la fiabilité par rapport au travail qui se dégage de cette facette serait liée à l'exécution de tâches supplémentaires quand celles demandées sont achevées) et « ambition » (H21 ; prendre des initiatives permet également d'être mieux évalué et peut faire partie des critères de réussite professionnelle).

Compte tenu du pattern des relations qui ressort de cet ensemble d'hypothèses (*cf.* Tableau 9), on peut s'attendre à ce que le caractère consciencieux soit globalement prédictif des comportements de propositions d'améliorations (H22) et de prise d'initiatives (H23). Ce facteur de personnalité devrait donc être lié aux CCOO (H24). Au sein du caractère consciencieux, ce serait les facettes « ordre » et « ambition » qui contribuerait particulièrement à cette relation. Nous postulons effectivement qu'elles sont isolément prédictives des CCOO (H25 et H26).

L'extraversion

LePine et Van Dyne (2001) ont observé que toutes les facettes d'extraversion du NEO PI-R sont liées positivement au « comportement de voix » (*i.e.*, proposer des améliorations). Sur la facette « activité », la seule similaire à celle du NEO PI-R dans

notre inventaire, LePine et Van Dyne relèvent une corrélation de $r = .30$. Nous attendant au même pattern de relations sur ce critère, nous postulons que les facettes « ascendant », « activité » et « changement / innovation » sont liées au comportement « proposer des améliorations » (respectivement H27, H28 et H29). Le facteur d'extraversion devrait donc être globalement prédictif de ce type de comportement de civisme organisationnel (H30).

La situation est similaire au niveau du critère de prise d'initiatives. Celui-ci serait lié aux facettes « ascendant » (H31 ; en prenant souvent le contrôle des activités, les personnes ayant un certain ascendant seraient amenées à prendre plus d'initiatives que celles préférant suivre le mouvement du groupe), « activité » (H32 ; multipliant les activités, les personnes actives seraient plus enclines à effectuer des tâches supplémentaires) et « changement/innovation », dans une moindre mesure (H33 ; la diversification des activités et l'innovation favoriseraient la prise d'initiatives). Ici encore, le facteur d'extraversion est vraisemblablement globalement lié aux comportements de prise d'initiatives (H34). Plus généralement, le pattern de relations que le facteur « extraversion » entretient avec le facteur de CCOO suggère une relation positive entre ces deux facteurs (H35 ; cf. Tableau 9). La validité prédicteur-critère de l'extraversion sur les CCOO serait particulièrement imputable aux facettes de personnalité « ascendant » et « confiance », car celles-ci seraient prédictives des CCOO considérées isolément (H36 et H37).

Le névrosisme

En ce qui concerne la facette « anxiété/dépression », on note que la dépression est classiquement associée à une fatigue, une baisse générale de l'activité, une aboulie et un désintéressement vis-à-vis de l'environnement (dans son acception psychopathologique). D'autre part, les sujets anxieux seraient plus enclins à exagérer les aspects négatifs de situations futures et à avoir peur de l'échec. Proposer des améliorations organisationnelles nécessite vraisemblablement un fort investissement dans le travail, l'énergie suffisante pour insuffler une innovation et de la confiance dans la réussite de ce changement. Les sujets anxieux préféreraient également éviter la situation difficile d'un refus de leur proposition. En conséquence, nous supposons que la facette « anxiété/dépression » a un effet négatif sur le comportement de propositions d'améliorations (H38).

c) Hypothèses d'interactions entre les aspects de personnalité

A la suite de Witt *et al.* (2002) au niveau de la performance au travail globale, nous nous attendons à ce que la relation entre le caractère consciencieux et les CCOI soit plus élevée chez les sujets ayant un score élevé sur l'agréabilité que chez les sujets ayant un score faible sur celle-ci (H39). Les personnes très consciencieuses, mais peu agréables, manifesteraient moins de comportements en faveur de leurs collègues, par rapport aux personnes qui sont à la fois très consciencieuses et très agréables.

Par ailleurs, nous n'attendons pas d'effet principal du facteur d'extraversion sur les CCOI, mais seulement un effet d'une de ses facettes : « activité ». Dans l'objectif de mieux comprendre la dynamique des relations entre les aspects de la personnalité en jeu dans les comportements de civisme organisationnel, on peut s'intéresser aux interactions entre cette facette et les deux facteurs de personnalité impliqués dans les CCOI. Nous postulons que la relation entre agréabilité et CCOI est plus forte chez les sujets ayant un haut niveau d'activité que ceux ayant un faible niveau d'activité (H40). En outre, la relation entre le caractère consciencieux et les CCOI devrait être plus élevée parmi les sujets les plus actifs (H41).

Au niveau des CCOO, nous nous attendons à ce que la relation entre le caractère consciencieux et les propositions d'améliorations soit plus forte chez les sujets ayant un score d'extraversion élevé que chez les sujets ayant un score d'extraversion faible (H42). Les employés consciencieux seraient plus largement disposés à envisager des solutions pour améliorer l'organisation du travail ou les procédures. Les employés extravertis suggéreraient et de soutiendraient publiquement ce changement plus aisément. En outre, cette modération semble généralisable à l'ensemble des CCOO (en tant que facteur de deuxième ordre ; H43). Le facteur de CCOO inclut « proposer des améliorations » (cas que nous venons de présenter) et deux autres facettes potentiellement sensibles à l'extraversion : « représenter l'organisation » (processus sous-jacent similaire à « proposer des améliorations ») et « prendre des initiatives » (on considère ici que la prise d'initiatives est favorisée par une certain ascendant, un haut niveau d'activité et un attrait pour des activités diverses et variées ; facettes composant le facteur d'extraversion).

5. Méthode

a) Participants

Les sujets participant à cette étude sont issus de l'échantillon utilisé pour valider la première version du questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel (*cf.* Etude 1 du Chapitre 6). En effet une partie de cet échantillon a renseigné l'inventaire de personnalité ($N = 91$), suivant la planification des diverses expérimentations réalisées pendant cette période par la SERAP. Les participants concernés par l'étude actuelle sont âgés en moyenne de 29,24 ans ($s = 2,73$) et travaillent dans la marine depuis 9,64 ans ($s = 9,85$). Dix de ces sous-officiers sont des femmes (soit 11%). Au niveau des spécialités d'emploi, il y a 11 détecteurs anti-sous-marins, 14 détecteurs (pour bâtiments de surface), 7 radaristes navigateurs aériens, 7 électroniciens d'armes, 5 électroniciens de bord d'aéronautique et 47 personnels de spécialité « systèmes d'information et de télécommunication ».

b) Procédure

La passation du questionnaire d'auto-évaluation des comportements de civisme organisationnel a été réalisé selon le protocole présenté dans l'Etude 1 du chapitre 6, puisqu'il s'agit d'un sous-échantillon de cette étude. Les éléments concernant les qualités psychométriques de ce questionnaire sont détaillés dans ce même chapitre.

Les modalités de passation de l'inventaire de personnalité sont identiques à celles concernant le recueil des données pour la validation de celui-ci, présentées précédemment (point 3b). L'inventaire de personnalité était renseigné avant le questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel.

6. Résultats

Les 91 participants ont omis de renseigner deux réponses maximum (sur 129).

a) Relations bivariées entre les aspects de la personnalité et des comportements de civisme organisationnel

Hypothèses confirmées

Les corrélations observées sont reportées dans le Tableau 10, semblable au tableau récapitulatif des hypothèses (au lieu du format académique habituel). Les cases grisées rappellent les hypothèses formulées. Ving-et-une d'entre elles sont confirmées (sur 38). Le tableau présentant en outre toutes les statistiques obtenues, nous proposons de ne pas détailler un à un les effets confirmés. Déjà présentés au niveau des hypothèses, ils seront également discutés en conclusion. Nous insisterons plutôt ici sur les résultats non-attendus.

Hypothèses infirmées

Seize hypothèses ne sont pas validées par les données. Sept ont toutefois une corrélation supérieure ou égale à $r = .18$ (hypothèses H3, H11, H18, H19, H21, H27 et H31). Ces relations seraient probablement significatives avec un échantillon plus grand. Les hypothèses le plus clairement infirmées ($r = .10$ au maximum) sont les relations entre :

- « ambition » et « aider » ($r = -.01$; H2)
- « ascendant » et « encourager » ($r = .03$; H5)
- « activité » et « manifester de la courtoisie » ($r = .08$; H7) ; et entre « activité » et « encourager » ($r = .08$; H8 ; cette facette de personnalité s'avère seulement prédictive de la facette « aider » des CCOI, $r = .26$, $p < .05$)
- « confiance » et « encourager » ($r = .10$; H13)

Relations non attendues

Nous observons par ailleurs des corrélations significatives que nous n'attendions pas. Au niveau de l'évaluation globale des CCOI, plusieurs variables s'avèrent significativement prédictives. L'extraversion est liée aux CCOI, contrairement à ce que nous avons argumenté ($r = .25$, $p < .05$). Ceci est vraisemblablement dû aux effets non

Tableau 10 : Corrélations entre les aspects de personnalité et les comportements de civisme organisationnel

Facteurs/facettes de personnalité		Comportements de civisme organisationnel							
		bénéficiant aux individus (CCOI)				bénéficiant à l'organisation (CCOO)			
		Aider	Manifester de la courtoisie	Encourager	<i>Evaluation globale du facteur</i>	Représenter	Proposer des améliorations	Prendre des initiatives	<i>Evaluation globale du facteur</i>
Ouverture	Intellect / idées	-.06	.08	.00	.00	.10	.07	.14	.14
	Esthétique	-.13	.00	.06	-.07	.20	-.01	.24*	.22*
	<i>Effet global du facteur</i>	-.13	.03	.05	-.06	.19	.02	.25*	.22*
Caractère consciencieux	Ordre	.15	.29*	.08	.23*	.17	.25*	.20	.26*
	Persévérance	.38***	.33**	.22*	.42***	.06	.08	.29**	.17
	Ambition	-.01	.12	.10	.07	.28**	.18	.19	.31**
	<i>Effet global du facteur</i>	.20	.32**	.17	.29**	.25*	.24*	.29**	.34**
Extraversion	Ascendant	.00	.09	.03	.04	.08	.35**	.17	.22*
	Activité	.26*	.08	.08	.21*	.05	.22*	.29**	.02
	Changement	.27*	.09	.29**	.27*	.03	.18	.18	.13
	<i>Effet global du facteur</i>	.26*	.13	.17	.25*	.07	.36**	.31**	.27*
Agréabilité	Chaleur	.14	.43***	.19	.30**	.09	.10	.05	.11
	Confiance	.18	.31**	.10	.26*	.16	.05	.08	.15
	<i>Effet global du facteur</i>	.18	.41***	.16	.31**	.15	.08	.07	.15
Névrosisme	Anxiété / dépression	.04	.21*	.08	.13	.03	.08	.06	.07
	Immodération	.15	.06	-.04	.11	.13	-.02	-.04	.07
	<i>Effet global du facteur</i>	.11	.19	.04	.15	.09	.05	.02	.08

N = 91 * : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

Les corrélations non significatives ont été grisées

Les corrélations supérieures à .30 apparaissent en gras

Les cases portées en jaune correspondent aux hypothèses formulées

attendus de la facette « changement ». Celle-ci est effectivement liée aux comportements d'aide ($r = .27$, $p < .05$), d'encouragements ($r = .29$, $p < .01$) et aux CCOI d'une manière générale ($r = .27$, $p < .05$). Au niveau de l'agréabilité, la chaleur et la confiance sont prédictives des CCOI (respectivement $r = .30$, $p < .01$ et $r = .26$, $p < .05$), alors que chacune présente seulement une relation significative parmi les trois facettes de CCOI. Nous avons sous-estimé également la validité concourante de la persévérance/fiabilité du caractère consciencieux. Cette facette est corrélée à toutes les facettes des CCOI [les corrélations au niveau de la « courtoisie » ($r = .33$, $p < .01$) et de « encourager » ($r = .22$, $p < .05$) n'étaient pas attendues], ainsi qu'aux CCOI considérés globalement ($r = .42$, $p < .001$).

Au niveau des CCOO, « ambition » est la seule facette de personnalité liée au comportement « représenter » ($r = .28$, $p < .01$). C'est probablement ce qui permet au caractère consciencieux d'être également prédictif de ce type de comportement ($r = .25$, $p < .05$). L'ouverture serait aussi liée aux CCOO ($r = .22$, $p < .05$), en agissant sur la prise d'initiatives ($r = .25$, $p < .05$), notamment par l'intermédiaire de l'ouverture à l'esthétique qui est étonnamment liée à la prise d'initiatives ($r = .24$, $p < .05$).

b) Interactions entre les aspects de personnalité

Postulant à la suite de Witt *et al.* (2002) que certaines variables de personnalité interagissent dans leurs effets sur la performance au travail, nous avons effectué une série de régressions afin d'étudier ce phénomène. Pour chacune des cinq hypothèses, un premier modèle a été composé avec les deux variables correspondantes, puis un deuxième modèle contenant en sus le produit des scores de ces deux variables. L'effet d'interaction est confirmé si ce dernier terme apporte une contribution significative au modèle. Les modèles de régressions modérées sont présentés en détail dans l'Annexe 17. Au niveau de l'hypothèse H39, le terme d'interaction (caractère consciencieux x agréabilité) n'apporte pas de contribution significative à la prédiction des CCOI ($\beta = .652$, $t_{(87)} = 0,646$, *ns*). Le niveau d'activité ne modère ni le lien entre l'agréabilité et les CCOI ($\beta = .274$, $t_{(87)} = 0,429$, *ns*; H40), ni le lien entre le caractère consciencieux et les CCOI ($\beta = -.552$, $t_{(87)} = -0,719$, *ns*; H41). Nous n'observons pas non plus d'interaction entre le caractère consciencieux et l'extraversion lorsque nous cherchons à prédire les CCOO

($\beta = 1,159$, $t_{(87)} = 1,217$, *ns* ; H43)²³, ou lorsque nous cherchons à prédire les propositions d'améliorations ($\beta = -1,004$, $t_{(87)} = -1,048$, *ns* ; H42). En somme, nous n'avons observé aucune des modérations attendues.

c) Analyses *post-hoc*

Pour Hogan, De Fruyt et Rolland (2006), la personnalité aurait un niveau de validité prédictive approchant celui de l'aptitude cognitive générale (de l'ordre de .50) lorsque cette validité est estimée en utilisant des régressions multiples incluant les cinq grands facteurs. Une corrélation multiple issue des cinq facteurs semble être effectivement un meilleur indicateur de la validité prédicteur-critère de la personnalité que les corrélations bivariées des facteurs considérés isolément. Nous avons donc réalisé des analyses multivariées afin d'étudier la validité de la personnalité de façon plus globale, sur le critère de civisme organisationnel. Ces analyses complémentaires visent en outre à approfondir l'étude de la validité prédicteur-critère des facteurs de personnalité comparativement à celle de leurs facettes. Dans l'optique de prédire un critère externe de façon aussi fiable que possible, est-il préférable de se baser sur les grands facteurs de personnalité ou sur certaines facettes plus spécifiques ? Nous avons examiné les deux possibilités en constituant un modèle de régression basé sur les facteurs de personnalité et un modèle de régression basé sur les facettes de personnalité, ceci pour chaque critère (CCOI et CCOO).

Pour régresser les CCOI sur les facteurs de personnalité, nous avons inclus initialement tous les facteurs qui présente une corrélation significative avec les CCOI au niveau bivarié. Dans cette analyse multivarié, le caractère consciencieux ne contribuait pas significativement à la prédiction des CCOI. Il a donc été écarté. Le modèle contenant seulement l'agréabilité et l'extraversion a été retenu. Il est reporté dans le Tableau 11. La régression des CCOI sur les facettes, effectué avec la même méthode (inclusion des facettes significatives au niveau bivarié, puis éviction de celles qui n'apportent pas de contribution significative au modèle), est présentée dans le Tableau 12. Le modèle basé sur les facettes apparaît légèrement plus valide ($R = .484$, $F_{(2, 88)} = 7$, $p < .01$) que ce lui

²³ Le sujet n°77 a été évincé de cette analyse sur les CCOO car il présente un score étonnamment bas sur cette variable dépendante (notamment en comparaison de son score sur les CCOI) qui occasionnait un résidu s'écartant anormalement des autres résidus (résidu studentisé = -3,08).

basé sur les facteurs ($R = .370$, $F_{(2, 88)} = 13,49$, $p < .001$). La différence est plus marquée lorsque l'on considère l'ajustement de ces deux modèles (respectivement $R^2_{aj} = .118$ et $R^2_{aj} = .217$). Notons que ces deux modèles ne sont pas strictement comparables entre eux (les items sous-jacents sont différents). Néanmoins, il ont été obtenus avec la même démarche (focalisée sur les facteurs *vs.* sur les facettes), à partir du même inventaire de personnalité. Les corrélations multiples obtenues peuvent être envisagée comme des indicateurs de la validité prédicteur-critère globale de cet inventaire de personnalité sur les comportements de civisme organisationnel.

Tableau 11 : Régression des CCOI sur les facteurs de personnalité

Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}
Agréabilité	0,28**			
Extraversion	0,20*			
		0,370	0,137	0,118

$$F_{(2, 88)} = 7,00, p < .01$$

* : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

Tableau 12 : Régression des CCOI sur les facettes de personnalité

Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}
C_Persévérance/fiabilité	0,38***			
A_Chaleur	0,24*			
		0,484	0,235	0,217

$$F_{(2, 88)} = 13,49, p < .001$$

* : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

C : Caractère consciencieux

A : Agréabilité

Nous avons effectué la même analyse sur le critère de CCOO. Le modèle basé sur les facteurs fait l'objet du Tableau 13. En revanche, la régression effectuée sur les facettes conduit à ne conserver que la facette « ambition », les autres facettes n'apportant pas de contribution significative. Nous revenons donc à un cas bivarié. La corrélation entre l'ambition et les CCOO est de $r = .31$ ($p < .01$, $r^2 = .095$). Contrairement à ce que nous

avons observé au niveau des CCOI, il apparaît préférable de considérer les facteurs de personnalité pour prédire les CCOO ($R = .401$, $F_{(2, 88)} = 8,41$, $p < .001$, $R^2 = .161$).

Tableau 13 : Régression des CCOO sur les facteurs de personnalité

Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}
Caractère consciencieux	0,33***			
Ouverture	0,20*			
		0,401	0,161	0,142

$F_{(2, 88)} = 8,41$, $p < .001$

* : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

7. Conclusions

La personnalité est un des principaux antécédents des comportements de civisme organisationnel dans les modèles de la performance au travail de Organ et Ryan (1995) et Motowildo *et al.* (1997). Dans le cadre général de l'étude de la validité de construit des comportements de civisme organisationnel, qui est la trame de notre travail, il semblait donc important d'étudier la validité divergente de ces comportements vis-à-vis de la personnalité [objectif (a) de cette étude]. Les résultats obtenus vont globalement dans le sens des relations précédemment observées entre ces construits. Ces résultats sont discutés ci-dessous du plus général au plus spécifique.

a) Intérêt des facteurs de personnalité pour la prédiction des comportements de civisme organisationnel

Le lien entre le caractère consciencieux et les comportements de civisme organisationnel est à nouveau confirmé ici. Ce facteur de personnalité est corrélé à la fois aux CCOI et aux CCOO. Les liens observés sont légèrement supérieurs aux moyennes des méta-analyses de Organ et Ryan (1995) et Borman, Penner *et al.* (2001). En effet, les corrélations que nous obtenons sont vraisemblablement sur-estimées du fait de l'auto-évaluation des comportements de civisme organisationnel et de l'utilisation d'une méthode commune pour recueillir les données des variables dépendantes et indépendantes. La persévérance/fiabilité serait essentiellement à l'origine de la validité

concourante du caractère consciencieux sur les CCOI. Au niveau des CCOO, l'ensemble des facettes semble contribuer à la validité concourante du caractère consciencieux (cf. Tableau 10).

L'agréabilité apparaît prédictive des CCOI, mais pas du tout des CCOO (aucune relation significative). Ceci confirme l'intérêt de distinguer ces deux types de comportements de civisme organisationnel. La corrélation obtenue est plus de deux fois supérieure à celles des méta-analyses de Organ et Ryan (1995) et Borman, Penner *et al.* (2001). Notre opérationnalisation des CCOI attribue beaucoup de poids à la manifestation de courtoisie et d'encouragements alors que les outils antérieurs privilégient essentiellement (et souvent uniquement) les comportements d'aide. Il apparaît effectivement que la validité de l'agréabilité sur les CCOI tient surtout à la corrélation entre l'agréabilité et la courtoisie.

L'extraversion, dont la validité prédicteur-critère est variable dans la littérature (Borman, Penner *et al.*, 2001), s'avère ici liés aux CCOI et aux CCOO. Elle serait notamment pertinente vis-à-vis de la proposition d'améliorations et de la prise d'initiatives. L'ouverture est peu étudiée dans le cadre des comportements de civisme organisationnel. D'après nos observations, elle présente effectivement un intérêt limité pour la prédiction de ces comportements. Nous relevons néanmoins un lien modéré avec les CCOO.

Par ailleurs, Barrick et Mount (2000) recommandent de sélectionner le personnel au regard de la stabilité émotionnelle. Nos résultats sur les comportements de civisme organisationnel ne vont pas dans le sens des arguments de leur article théorique. Nous n'observons pas que les employés émotionnellement stables sont plus enclins à aider leurs collègues. LePine et Van Dyne (2001) n'observent pas non plus de lien significatif entre les comportements de coopération et l'anxiété ($r = .03$) et entre ces mêmes comportements et la dépression ($r = .08$). Quelques chercheurs ont cependant rapporté un lien entre l'affectivité positive et l'altruisme (Midili et Penner, 1995, cités par Borman, Penner *et al.*, 2001 : $r = .53$; Rioux et Penner, 2001 : $r = .26$). Dans notre étude, le névrosisme présente seulement un lien significatif avec la courtoisie. Midili et Penner (1995, cité par Borman, Penner *et al.*, 2001) ont également observé un lien entre l'affectivité positive et la courtoisie ($r = .44$), ainsi que Rioux et Penner (2001 ; $r = .20$).

Les sujets déprimés auraient tendance à s'enfermer dans leur monde intérieur morose. Leur attention étant focalisée sur divers points négatifs, ils seraient moins disponibles pour les interactions sociales, dont ces sujets peuvent se désintéresser.

D'après nos observations, les relations entre la personnalité et les comportements de civisme organisationnel tiennent essentiellement à trois des cinq grands facteurs de personnalité : le caractère consciencieux, l'extraversion et l'agréabilité. L'extraversion semble avoir des effets plus forts que dans la méta-analyse de Borman, Penner *et al.* (2001). Ceci est peut-être dû à la définition et à l'opérationnalisation des comportements de civisme organisationnel dans cette étude.

b) Analyse au niveau des facteurs de personnalité de premier ordre (facettes)

Dans l'étude de LePine et Van Dyne (2001), la majorité des patterns de relations entre les facettes de personnalité et les facettes de civisme organisationnel n'étaient pas entièrement consistants (*i.e.*, certaines corrélations n'étaient pas significatives parmi l'ensemble des corrélations possibles). Dans notre échantillon, aucun pattern de relations entre les facettes n'est entièrement consistant. Trois patterns de relations ne présentent aucune corrélation significative (*cf.* Tableau 10). Les six patterns restants présentent une à quatre relations significatives. Dans ces six derniers patterns, *il y a plus de relations non-significatives que de relations significatives*. Le facteur de personnalité et le facteur de civisme organisationnel concernés sont cependant corrélés dans cinq de ces six cas. Par exemple, l'ouverture serait prédictive des CCOO avec une seule relation significative au niveau des facettes (sur six possibles). Ceci peut s'expliquer par la présence de corrélations non significatives, mais supérieures ou égales à .18 (*i.e.*, qui seraient potentiellement significatives dans un échantillon plus important). Ce type de corrélations pourrait aussi participer à la validité prédicteur-critère du facteur de personnalité. La participation potentielle de ce type de corrélations semble toutefois limitée (*e.g.*, une seule corrélation de ce niveau dans le cas de l'ouverture et des CCOO). Par ailleurs, les facteurs composites bénéficient d'une meilleure fidélité qui favorise l'observation de corrélations (légèrement) plus élevées, en diminuant la part de l'erreur. Un troisième aspect pourrait expliquer la validité de facteurs dont une minorité de facettes contribuent à celle-ci. Ces résultats nous laissent penser que les facteurs de personnalité renvoient à des variables latentes dont le champ s'élargirait au delà de la

somme des contenus de leurs facettes. Nous nous demandons même si ces variables latentes ne rendraient pas compte d'éléments non mesurés par les facettes, mais qui sont corollaires à celles-ci. Même si ces facteurs ne sont mesurés que par deux ou trois facettes dans notre inventaire, on peut supposer qu'ils disposent des autres attributs généralement admis dans le cadre du modèle des cinq grands facteurs. Quoi qu'il en soit, il apparaît que la validité prédicteur-critère d'un facteur ne peut pas être conçue comme la simple moyenne des validités de ses facettes.

Par ailleurs, deux patterns de relations entre les facettes du prédicteur et du critère méritent une attention plus particulière parmi les résultats obtenus. Ces deux cas portent sur le même prédicteur, le caractère consciencieux, et ont un nombre de relations entre les facettes du prédicteur et du critère assez proche (trois et quatre sur neuf possibles). Ces deux patterns se distinguent essentiellement par la répartition des relations significatives au niveau des facettes.

Au niveau des CCOI, la facette « persévérance/fiabilité » est corrélée à toutes les facettes du critère externe étudié ; les autres facettes de ce facteur de personnalité présentent au total un seul lien significatif sur les facettes du critère (*cf.* Tableau 10 pour visualiser la répartition des relations significatives). On remarque que la facette « persévérance/fiabilité » a une validité prédicteur-critère supérieure à celle du caractère consciencieux. Si on souhaite prédire le score sur le critère en limitant les erreurs, il semble qu'il vaille mieux prendre en compte seulement la facette « persévérance/fiabilité ».

Au niveau des CCOO, chaque facette du caractère consciencieux apparaît prédictive d'une des facettes du critère étudié (*cf.* Tableau 10). On remarque que le facteur a une validité prédicteur-critère supérieure à celles des facettes qui le composent. Si on souhaite prédire le score sur le critère en limitant les erreurs, il semble qu'il vaille mieux prendre en compte le facteur de deuxième ordre. Ces deux patterns représentent deux répartitions opposées des effets entre les facettes du prédicteur et du critère. Ce sont en quelque sorte deux cas extrêmes parmi les possibles, qui montrent que la répartition des effets au niveau des facettes permet de mieux comprendre les relations entre deux construits. Le nombre de relations significatives entre les facettes du prédicteur et du critère sont évidemment importantes, ainsi que la taille de ces effets.

Nous relevons deux cas où la validité concourante du facteur de personnalité est très légèrement plus forte que celle de sa facette la plus prédictive (le caractère consciencieux et l'extraversion, tous deux sur les CCOO, *cf.* Tableau 10). Dans deux autres cas, la validité concourante du facteur de personnalité est du même ordre que celle de sa facette la plus prédictive (l'extraversion et l'agréabilité, tous deux sur les CCOI). La validité concourante d'une facette de personnalité est supérieure à celle de son facteur dans un seul cas : la persévérance/fiabilité au niveau des CCOI. Si on tient compte de la meilleure fidélité des facteurs composites, il serait donc généralement préférable de considérer le score du facteur de deuxième ordre, notamment dans le cadre des applications visant à prendre des décisions qui engage l'avenir de personnes. Toutefois, l'analyse des validités au niveau des facettes de premier ordre permet une meilleure compréhension au niveau scientifique.

Nous avons complété les analyses bivariées par des régressions basées sur les facteurs de personnalité *versus* les facettes de personnalité. Sur le critère des CCOI, le modèle basé sur les facettes présente une corrélation multiple légèrement supérieure à celle du modèle basé sur les facteurs. Inversement, sur le critère des CCOO, le modèle basé sur les facteurs de personnalité présente une corrélation multiple légèrement supérieure à la corrélation de l'unique facette contribuant significativement à la prédiction de ce critère (dans ce cadre multivarié). Ces résultats ne permettent pas de déterminer s'il vaut mieux se baser sur les facteurs ou sur les facettes lorsque l'on souhaite prédire un critère externe en considérant plusieurs aspects de personnalité. On pourrait conclure que cela dépend du critère étudié. Sur le critère des CCOI, le modèle basé sur les facettes s'est peut-être montré plus valide car la facette « persévérance/fiabilité » présente une validité concourante supérieure à celle du facteur dont elle relève (le caractère consciencieux). Par ailleurs, la colinéarité des variables indépendantes (facteurs ou facettes de personnalité) entre également en jeu dans cette question qui nécessite d'autres recherches.

c) Interactions entre les aspects de personnalité dans la prédiction des comportements de civisme organisationnel

Nous n'avons pas pu montrer que ces variables interagissent au niveau des comportements de civisme organisationnel comme Witt *et al.* au niveau de la

performance au travail globale (2002). L'effectif de notre échantillon est peut-être insuffisant. Witt *et al.* (2002) avancent, comme principal argument, que les personnes très consciencieuses, mais très peu agréables, auraient plus de difficultés à interagir avec les autres de manière coopérative. Ce manque de « *compétences interpersonnelles* » serait contre-productif vis-à-vis la performance au travail globale. Cet argument renvoie assez manifestement à un aspect civique ou informel de la performance au travail. Witt *et al.* (2002) ayant observé une interaction dans cinq échantillons sur sept, nos résultats sont à prendre avec précaution et nécessitent d'autres investigations (avec des effectifs plus conséquents).

d) Limites

Les principales limites de cette étude se situent au niveau méthodologique et au niveau des instruments de mesure.

Au niveau méthodologique

Une limite importante à nos résultats est le recours à une même méthode pour recueillir l'ensemble des données (*i.e.*, l'auto-évaluation). Les validités prédicteur-critère rapportées doivent être considérées à la baisse pour tenir compte de la sur-estimation occasionnée par la méthode commune (Organ et Ryan, 1995). L'effectif disponible est par ailleurs réduit, notamment pour l'étude des interactions entre les variables de personnalité. Les résultats de cette première étude introduisant ces interactions au niveau des comportements de civisme organisationnel sont largement mis en doute par cette question de l'effectif.

Rappelons que l'évaluation des comportements de civisme organisationnel portait sur une période de formation. Le recours à des participants en situation de travail habituelle apporterait plus de validité écologique.

Au niveau des instruments de mesure

Avec un nombre assez réduit de facettes, l'inventaire de personnalité utilisé était peu adapté à une étude détaillée des relations entre celles-ci et les facettes de civisme organisationnel. L'absence de consensus sur les facettes à inclure dans un inventaire de

personnalité [voire sur le facteur qui doit intégrer ces facettes (*e.g.*, le cas de l'ambition)] ne facilite pas la généralisation des résultats obtenus. La version de l'inventaire de personnalité utilisée n'inclut pas d'évaluation de la désirabilité sociale. Une échelle de ce type aurait permis de contrôler statiquement les effets de celle-ci. Cet inventaire ayant évolué avant son exploitation actuelle dans le cadre du recrutement, nous ne pouvons pas véritablement faire d'inférences sur les validités prédicteur-critère de la nouvelle version. Cependant, les facteurs de deuxième ordre devraient théoriquement être semblables (par définition).

Au niveau de la mesure du construit de civisme organisationnel, quatre facettes identifiées théoriquement n'ont pas été évaluées par manque de consistance interne (« coopérer », « manifester de la loyauté », « inciter les autres à respecter les prescriptions organisationnelles ») ou à cause de doubles saturations problématiques (« développer ses compétences », *cf.* Etude 1 du Chapitre 6). Nous n'avons pas pu étudier les relations entre celles-ci et les variables de personnalité.

e) Recherches futures

D'une manière générale, il semble opportun de poursuivre la collecte de preuves validant le modèle de Organ et Ryan (1995) et Motowildo *et al.* (1997) au niveau de la personnalité (*cf.* Chapitre 1 et Figure 1, p. 24). Notre recherche devrait être complétée par l'analyse des facettes d'autres inventaires de personnalité au regard des facettes de civisme organisationnel. Ceci permettrait d'améliorer notre compréhension des relations entre les facteurs de deuxième ordre de ces deux construits. Ceci pourrait également contribuer à une théorisation plus approfondie des facettes de personnalité.

L'existence d'interactions entre des aspects de personnalité au niveau des comportements de civisme organisationnel doit faire l'objet d'autres recherches avant que nous puissions statuer sur l'existence de ces interactions. Tett et Burnett (2003) proposent un modèle interactionniste dont les relations entre les traits de personnalité et les comportements au travail seraient modérées par trois grandes dimensions de l'environnement de travail (le niveau organisationnel, le niveau social et le niveau défini par la tâche). Ces auteurs développent le concept d'activation d'un trait, processus par lequel un trait de personnalité s'exprimerait en réponse à une situation où l'expression de

ce trait apparaît pertinent pour le sujet. Hochwarter, Witt et Kacmar (2000) ont montré que la relation entre le caractère consciencieux et la performance au travail globale est modéré par la perception des politiques organisationnelles. Au niveau des comportements de civisme organisationnel, Witt et Silver (1994) ont observé une interaction entre la satisfaction au travail et une prédisposition particulière, la responsabilité sociale. L'étude d'éventuelles interactions entre la personnalité et d'autres variables liées à l'environnement organisationnel contribuerait à une compréhension plus large des relations entre les variables de personnalité et les comportements de civisme organisationnel.

Chapitre 8 : Comportements de civisme organisationnel et turn-over volontaire

Nous poursuivons dans ce chapitre l'étude empirique de la validité divergente du construit de civisme organisationnel. Nous abordons ici les relations entre ce construit et le turn-over volontaire. Nous faisons notamment l'hypothèse que ces deux construits ont des antécédents communs. Cette hypothèse sera examinée par le biais qu'une étude du turn-over volontaire dans la marine nationale.

1. Introduction théorique

a) Comportements de civisme organisationnel et turn-over volontaire

Commençons par définir le turn-over volontaire avant d'envisager les relations qu'il peut entretenir avec les comportements de civisme organisationnel, et les antécédents de ces comportements.

Définition du turn-over volontaire

« Le turn-over est communément défini comme la cessation volontaire d'être membre d'une organisation par un individu qui reçoit une compensation pour sa participation dans cette organisation » selon Hom et Griffeth (1995, p. 4, notre traduction), qui reprennent la définition de Porter (1982, cité par Hom et Griffeth, 1995). Remarquons que Hom et Griffeth notent seulement « *turnover* » (sans spécifier volontaire), tout en s'attachant manifestement à l'aspect volontaire de celui-ci. Les modèles visant à comprendre ce phénomène portent généralement sur le turn-over volontaire et essaient de comprendre ce qui incite les employés à quitter l'organisation. Ainsi défini, le turn-over n'inclut pas le recrutement, ni la mobilité interne au sein de l'organisation, ce que d'autres auteurs englobent (*e.g.*, Price et Mueller, 1986).

Un lien comportements de civisme organisationnel - turn-over volontaire ?

Borman, Penner *et al.* (2001) intègrent une facette « loyauté » dans leur modèle des comportements de civisme organisationnel, dont la notion centrale est « montrer de la loyauté en restant dans l'organisation ». Ceci étant plutôt un comportement passif, nous avons proposé de l'évincer (*cf.* Chapitre 3). Les modèles de civisme organisationnel les plus fréquemment utilisés n'incluent pas cet aspect (*cf.* Annexe 3). Celui-ci apparaît néanmoins dans les modèles de Van Dyne, Graham et Dienisch (1991) et Bettencourt, Gwinner et Meuter (2001), ce qui nous conduit à nous interroger sur le lien entre les comportements de civisme organisationnel et le turn-over volontaire.

Lors de la construction du questionnaire de civisme organisationnel, nous avons constaté que plusieurs des items, représentant théoriquement la facette loyauté, renvoyaient en fait assez clairement aux cognitions de turn-over volontaire (items formulés négativement ; *cf.* Chapitre 6).

Chen, Hui et Sego (1998) font partie des rares chercheurs à avoir étudié le lien entre les comportements de civisme organisationnel et le turn-over volontaire. Selon eux « les niveaux de CCO²⁴ sous-entendent la distance qu'un employé voudrait garder entre lui et l'organisation » (1998, p. 923, notre traduction). Ils ajoutent même « Si l'intention de turn-over est l'indice attitudinal de rester ou partir, les CCO sont l'indice comportemental » (Chen *et al.*, 1998, p. 924, notre traduction).

Chen *et al.* (1998) observent d'une part une corrélation de $r = .15$ ($p < .05$) entre l'intention de turn-over et le turn-over effectif, et d'autre part une corrélation de $r = -.28$ ($p < .01$) entre les comportements de civisme organisationnel et le turn-over. Cette dernière étant plus importante, ils considèrent que ceci va dans le sens de leur argumentation décrivant les CCO comme un indice comportemental du turn-over volontaire. La corrélation que Chen *et al.* (1998) obtiennent entre l'intention de turn-over et le turn-over effectif nous semble toutefois assez réduite au regard des résultats obtenus habituellement par les autres chercheurs [méta-analyse de Griffeth, Hom et Gaertner, 2000 : $\rho = .45$ pour l'intention de partir (N = 63232 sujets issus de 71 études), $\rho = .29$

²⁴ Note de traduction : le lecteur aura reconnu l'abréviation de Comportements de Civisme Organisationnel (CCO), très fréquemment utilisée dans la littérature.

pour « penser à partir » (N = 1964 sujets issus de 10 études) ; méta-analyse de Hom et Griffeth, 1995 : .35 pour l'intention de partir (N = 78078 sujets issus de 70 études) ; méta-analyse de Tett et Meyer, 1993 : $r = .45$ pour l'intention de partir/cognitions de retrait (N = 10307 sujets issus de 39 études)].

Dans une méta-analyse, Griffeth *et al.* (2000) relèvent une corrélation moyenne corrigée de $\rho = -.17$ entre le turn-over volontaire et la performance au travail (25234 sujets issus de 72 études, l'intervalle de confiance inclut zéro). Williams et Livingstone (1994) concluent également qu'il existe un lien négatif robuste entre la performance et le turn-over d'après les résultats de leur méta-analyse. Cette relation pourrait être de forme quadratique (*i.e.*, les employés peu performants et les employés très performants seraient plus susceptibles de démissionner ; Salamin et Hom, 2005, Williams et Livingstone, 1994). Il s'agit dans ces études de performance au travail dans l'acception classique de celle-ci (*i.e.*, de performance sur les tâches prescrites). Qu'en est-il de l'aspect informel de la performance (*i.e.*, des comportements de civisme organisationnel) ? Ce champ de recherche a été peu investi pour l'instant. L'étude de Cropanzano, Rupp et Byrne (2003) montre cependant que l'intention de turn-over est liée négativement avec les comportements de civisme organisationnel bénéficiant à l'organisation ($r = -.28$, $p < .01$) et avec les comportements de civisme organisationnel bénéficiant au supérieur ($r = -.18$, $p < .05$).

Des antécédents communs ?

Dans le Chapitre 5, nous avons noté que l'attachement organisationnel et la satisfaction au travail sont généralement admis comme des antécédents des comportements de civisme organisationnel. Ces deux construits auraient également une place importante dans les théories du turn-over volontaire (*cf.* Hom et Griffeth, 1995, pour une revue). Dans la méta-analyse de Griffeth *et al.* (2000), l'attachement organisationnel présente effectivement une corrélation moyenne corrigée de $\rho = -.27$ avec le turn-over volontaire (N = 25704 sujets issus de 67 études ; l'intervalle de confiance exclut zéro). Pour la satisfaction générale, la corrélation moyenne corrigée est de $\rho = -.22$ (N = 24566 sujets issus de 67 études ; l'intervalle de confiance exclut zéro). Par conséquent, ces deux construits semblent avoir un rôle à la fois dans le phénomène de

civisme organisationnel et dans celui du turn-over volontaire (O'Reilly et Chatman, 1986).

D'après les résultats de Griffeth *et al.* (2000), le turn-over volontaire serait lié à la qualité de l'échange supérieur/collaborateur ($\rho = -.25$; $N = 161$ sujets issus de 3 études ; l'intervalle de confiance inclut zéro) et à la satisfaction à l'égard de la supervision managériale ($\rho = -.13$; $N = 3333$ sujets issus de 16 études ; l'intervalle de confiance exclut zéro). Nous avons constaté dans le Chapitre 5 que divers facteurs impliquant le supérieur hiérarchique sont également liés aux comportements de civisme organisationnel.

Les comportements de civisme organisationnel seraient liés à la justice organisationnelle (*cf.* Chapitre 5). Dans le cadre du turn-over volontaire, il semblerait que ce soit surtout la justice distributive qui ait été étudiée. Griffeth *et al.* (2000) relèvent une corrélation moyenne corrigée de $\rho = -.11$ entre celle-ci et le turn-over volontaire ($N = 4871$ sujets issus de 11 études ; l'intervalle de confiance inclut zéro).

Par ailleurs, le stress global apparaît lié au turn-over volontaire dans la méta-analyse de Griffeth *et al.* (2000, $\rho = .16$; $N = 1716$ sujets issus de 8 études ; l'intervalle de confiance exclut zéro). Le turn-over volontaire apparaît également favorisé par un conflit entre les rôles ($\rho = .22$; $N = 780$ sujets issus de 5 études ; l'intervalle de confiance exclut zéro). Le stress a été peu étudié dans le cadre du civisme organisationnel. Thompson et Werner (1997) ont néanmoins montré que le conflit entre les rôles professionnels et extra-professionnels a un effet négatif sur les quatre facteurs de civisme organisationnel étudiés : aide inter-personnelle ($r = .21$, $p < .01$), application personnelle ($r = .19$, $p < .05$), initiative individuelle ($r = .24$, $p < .01$) et loyauté ($r = .21$, $p < .01$)²⁵. En revanche, le conflit entre les rôles n'est pas lié à la performance sur les tâches prescrites d'après Thompson et Werner ($r = .02$, *ns*). Rappelons également que Johnson a proposé en 2001 que la capacité à prendre en main des situations stressantes (« *handling*

²⁵ Dans l'échelle de Thompson et Werner (1997), un score négatif indique un conflit de rôle élevé. Inversement, un score positif suggère que les différents rôles sont facilitateurs. Les corrélations avec les comportements de civisme organisationnel étant positives, les participants jugeant que leurs rôles professionnels et extra-professionnels sont conflictuels manifestent moins de civisme organisationnel. En revanche, les participants jugeant que ces différents rôles sont facilitateurs manifestent plus de civisme organisationnel.

work stress ») fasse partie des comportements de civisme organisationnel. Le stress pourrait donc être lié à la fois au turn-over volontaire et aux comportements de civisme organisationnel.

En conclusion, il apparaît que les attitudes à l'égard du travail d'une manière générale (*i.e.*, l'attachement organisationnel, la satisfaction et la justice organisationnelle) seraient prédictifs à la fois du turn-over volontaire et des comportements de civisme organisationnel. Cela pourrait être également le cas du stress (sa validité sur le critère de civisme organisationnel est cependant estimée à partir d'une seule étude). Nous postulons donc que plusieurs antécédents du turn-over volontaire sont aussi des antécédents des comportements de civisme organisationnel.

Cette recherche vise d'une part à préciser les relations entre le turn-over volontaire et le construit de civisme organisationnel (au niveau du facteur général, et des dimensions plus spécifiques) ; et à identifier d'éventuels autres antécédents communs à ces deux construits. Ceci sera étudié dans un contexte très particulier : le problème d'attrition du personnel que rencontre les armées ces dernières années.

b) Le turn-over volontaire dans la marine

Lors de la professionnalisation des armées²⁶, celles-ci ont dû effectuer des recrutements importants afin d'honorer les emplois tenus précédemment par les appelés du contingent. Ces recrutements massifs ont été accompagnés de taux d'attrition records²⁷, notamment dûs aux dénonciations de contrat pendant la période probatoire. La perte économique qu'engendrent les dénonciations de contrat est particulièrement importante dans le contexte militaire. Au niveau de la marine nationale, les jeunes marins ne sont pas productifs pendant les six premiers mois de leur contrat puisqu'ils suivent d'abord une formation militaire et maritime, puis une formation technique. Aux coûts de

²⁶ La professionnalisation des armées peut être définie comme le passage d'une armée incluant des contingents appelés (dans le cadre du service national) à une armée dite « de métier » (composée uniquement de professionnels).

²⁷ L'attrition du personnel correspond ici à la perte d'effectifs entre les candidats sélectionnés et leur prise de poste effective (*e.g.*, personnes qui ne se présente pas à l'école de formation, personnes inaptes médicalement, échecs en formation, *etc.*).

formation, viennent s'ajouter ceux du processus de recrutement, d'incorporation, d'habillement, de logement et d'alimentation. Ces derniers n'existent généralement pas dans le civil.

La marine a observé que le taux d'attrition augmentait légèrement mais de manière stable depuis 2000. C'est dans ce contexte qu'elle a mis en place un groupe de travail sur ce problème d'attrition. Ce groupe de travail, auquel nous avons participé, a pris certaines dispositions, notamment :

1. Les démissionnaires doivent rencontrer trois personnes avant leur départ : le capitaine de compagnie, le directeur de cours et un psychologue du service de psychologie appliquée et d'hygiène mentale de la marine. Ceci devait favoriser la rétention des démissionnaires les moins déterminés et donner un retour aux cadres directement concernés sur d'éventuels problèmes liés à la formation (au sens large, *i.e.*, logement, difficultés relationnelles, *etc.*) afin d'améliorer celle-ci.

2. La Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie (SERAP) a été chargée d'une étude plus approfondie des facteurs impliqués dans le phénomène de dénonciation de contrat. Ceci devait être effectué à l'aide d'un questionnaire renseigné par les démissionnaires avant leur entretien avec le psychologue.

La recherche présentée ici correspond à l'étude qui a été commandée à la SERAP.

c) Objectifs de l'étude

Cette étude a deux objectifs principaux. L'objectif principal est d'identifier les facteurs de turn-over volontaire pendant la période probatoire, ce qui correspond à la demande initiale de la marine. L'objectif secondaire est de vérifier l'hypothèse d'antécédents communs au turn-over volontaire et aux comportements de civisme organisationnel.

Le programme de recherche « Dénolien » (relatif aux *dénonciations de lien* pendant la période probatoire) a été mis en place en 2004. Il est toujours en cours en 2007. Un compte-rendu de l'analyse des questionnaires est effectué annuellement. Une première étude, correspondant à une première version du questionnaire, porte sur les personnels ayant démissionné en 2004 et en 2005 (et sur un groupe témoin de personnels

non-démissionnaires). Une deuxième étude, correspondant à une deuxième version du questionnaire, porte sur les personnels ayant démissionné en 2006 (et sur des personnels non-démissionnaires). Seule cette deuxième étude sera présentée ici, afin de ne pas trop alourdir ce document (pour la première étude, se reporter à Ivanchak, 2005 ; Ivanchak et Didier, 2005 ; Ivanchak, Didier, et Congard, 2006). Alors que la première version du questionnaire était exploratoire, la deuxième version s'est recentrée sur les variables les plus déterminantes. Aussi, nous proposons de décrire le processus de construction de ces questionnaires avant de formuler nos hypothèses opérationnelles. En effet, les hypothèses formulées pour cette deuxième étude sont directement issues de la phase exploratoire de la première étude.

2. Construction d'un questionnaire évaluant les facteurs de dénonciation de lien

Une méthode de construction inspirée des questionnaires biographiques

Ce questionnaire a été construit dans l'objectif premier de mieux comprendre le turn-over volontaire des jeunes marins pendant la période probatoire. Initialement, nous avions l'intention de construire un questionnaire biographique. Les questionnaires biographiques se basent sur l'histoire, le vécu du sujet. Ils permettent d'identifier les éléments de vie qui sont associés à un critère donné (*e.g.*, le turn-over, la performance au travail). Dans leur méta-analyse, Griffeth *et al.* (2000), observent une validité prédictive intéressante pour ce type de questionnaire (corrélation moyenne corrigée $\rho = .31$, $N = 1329$ sujets issus de six études, l'intervalle de confiance inclut cependant zéro). En outre, il paraissait intéressant de prédire les comportements de civisme organisationnel à l'aide d'un questionnaire biographique, ceci étant nouveau, offrant potentiellement une bonne validité prédicteur-critère, et aurait peut-être permis d'identifier ce qui favorise ce type de comportements dans l'histoire du sujet. Nous nous sommes rendu compte pendant l'élaboration du questionnaire que les variables les plus pertinentes et les plus importantes (pour prédire le turn-over volontaire et pour la marine) concernaient essentiellement la période de vie militaire. Il s'agit donc d'une partie très réduite (six mois) de la vie des sujets, même si cette période est généralement assez intense. On ne peut donc pas raisonnablement qualifier notre questionnaire de biographique. Nous abordons ici ce tâtonnement théorique initial car nous avons suivi malgré tout une

méthode visant à la construction d'un questionnaire biographique. Alors qu'on reproche souvent aux questionnaires biographiques d'être d'un empirisme aveugle et d'occulter toute compréhension scientifique d'un phénomène (Hogan, 1994), la méthode de construction basée sur les construits (Hough et Paullin, 1994) permet de tester un ensemble d'hypothèses et offre ainsi une compréhension scientifique et théorique d'un phénomène donné. Il s'agit de mesurer un nombre défini de construits dont on fait l'hypothèse qu'ils sont prédictifs du critère externe étudié.

Etude théorique de la problématique

Afin d'identifier les construits pertinents à évaluer, comme l'implique la méthode décrite par Hough et Paulin (1994), nous nous sommes appuyés sur une étude réalisée précédemment par la SERAP (Dendleux, Cornevaux et Antoine, 2002), et sur la littérature portant sur le turn-over, notamment la méta-analyse de Griffeth *et al.* (2000). Les débats pendant les réunions du groupe de travail sur les dénonciations de lien et les discussions avec les psychologues praticiens nous ont également permis d'identifier les antécédents psychologiques du turn-over volontaire pendant la période probatoire.

Une première version du questionnaire

Nous avons généré 250 items qui portaient sur la formation militaire, la difficulté à vivre éloigné de sa famille, l'aisance à vivre en collectivité, les relations avec ses supérieurs, l'adhésion aux valeurs militaires, les motivations à l'engagement, la durée de carrière envisagée, des éléments relatifs à une éventuelle vie de couple, la satisfaction au travail, la satisfaction envers la solde et la satisfaction envers sa spécialité. Cent-neuf de ces items ont été sélectionnés pour constituer la première version du questionnaire. Cette première version balayait un champ assez large, dans une optique exploratoire. Une deuxième version du questionnaire a été élaborée deux ans plus tard à partir des résultats obtenus sur la première version en 2004 et 2005. Nous ne présenterons pas les résultats détaillés de cette première version dont la méthodologie est identique à celle de la deuxième version, qui fera l'objet ici d'une présentation détaillée. L'Encart 1 reporte néanmoins les principaux résultats obtenus avec cette première version du questionnaire sur les cognitions de turn-over volontaire. Les prédicteurs dont le libellé est suivi d'un

Encart 1 : Principaux résultats issus du questionnaire « Dénolien » version 1

A. Corrélations des prédicteurs du questionnaire « Dénolien » avec l'échelle de cognitions de turn-over volontaire¹

Variables	<i>r</i>	<i>r</i> ²
Adhésion aux valeurs militaires ($\alpha_v = .781$)	0,42***	0,177
Satisfaction au travail ($\alpha_v = .787$)	0,21***	0,045
Satisfaction envers sa spécialité ($\alpha_v = .849$)	0,44***	0,190
Satisfaction envers sa solde ($\alpha_v = .725$)	0,07	
Résilience vis-à-vis de la séparation familiale ($\alpha_v = .779$)	0,42***	0,172
Facilité à vivre en collectivité ($\alpha_v = .741$)	0,42***	0,173
Mobile d'engagement : la mer et les voyages ($\alpha_v = .726$)	0,22***	0,048
Mobile d'engagement : pour quitter le milieu familial	-0,16**	0,026
Mobile d'engagement : pour devenir indépendant au niveau financier	-0,07	
Mobile d'engagement : pour servir la collectivité, être utile	0,20***	0,040
Mobile d'engagement : pour exercer ce métier, travailler dans cette spécialité	0,19***	0,035
Mobile d'engagement : pour les avantages liés au statut (solde, sécurité de l'emploi, promotions)	-0,08	
Mobile d'engagement : pour vivre dans l'ordre et la discipline	0,27***	0,074
Mobile d'engagement : pour trouver un emploi	-0,07	
Si tout était possible, la durée d'engagement idéale pour moi serait :	0,29***	0,083
Au moment de votre incorporation, combien de temps souhaitiez-vous rester dans la Marine ?	0,46***	0,212
Satisfaction : Les conditions d'hébergement	0,05	

1 : un score élevé sur cette échelle ($\alpha_v = .657$) indique que le sujet pense rarement à démissionner.

N = 365 ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

B. Régression sur l'échelle de cognitions de turn-over volontaire

Variables	β^1	R_v	R^2_{ajv}
Satisfaction envers sa spécialité ($\alpha_v = .781$)	.330***		
Facilité à vivre en collectivité ($\alpha_v = .741$)	.256***		
Au moment de votre incorporation, combien de temps souhaitiez-vous rester dans la Marine ?	.249***		
Si tout était possible, la durée d'engagement idéale pour moi serait :	.144**		
		.639	.385

$F_{v(4, 101)} = 17,43$, $p < .001$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

1 : les bêta sont issus des deux échantillons (2004 et 2005 ; N = 365)

v : indices issus de l'échantillon de validation croisée (2005 ; N = 111)

alpha de Cronbach sont des échelles composées de plusieurs items ; les autres prédicteurs sont des items isolés. r^2 a été calculé pour estimer la taille de ces effets. Une régression sur l'échelle de cognitions de turn-over a également été réalisée. Les prédicteurs ont été d'abord sélectionnés par la méthode pas à pas sur un premier échantillon (254 participants en 2004). Le modèle ainsi obtenu a été ensuite validé de manière croisée sur un deuxième échantillon (111 participants en 2005). Les indices présentés sont ceux des deux échantillons rassemblés (sauf les alpha de Cronbach et les indices d'ajustement au modèle de régression qui sont ceux de l'échantillon de validation croisée).

Construction de la deuxième version

La deuxième version s'est recentrée sur les construits les plus fortement impliqués dans le turn-over volontaire des jeunes marins. Ainsi, 38 items ont été supprimés. Les éléments relatifs à une éventuelle vie de couple et la satisfaction envers la solde (la solde est quasi identique pour tous les participants) ont été abandonnés. Par ailleurs, 26 nouveaux items ont été intégrés dans la deuxième version du questionnaire. D'une manière générale, il s'agissait d'améliorer la fidélité des échelles dont les validités concourantes étaient les plus élevées dans la première version. Les 11 items de satisfaction au travail issus de la version en 20 items du Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Davis, England, et Lofquist, 1967, cités par Warr, 1971) ont été remplacés par trois items de satisfaction au travail générale. Trois nouvelles échelles ont été constituées au vu de la validité concourante d'items explorant ces thèmes dans la première version : une échelle de stabilité émotionnelle, une échelle renvoyant à la préférence pour un contrat long lors du recrutement et une appréciation sommaire de la formation (équilibre entre les aspects théoriques et pratiques, ce à quoi les jeunes recrues seraient sensibles).

a) Hypothèses

Nous postulons que l'analyse factorielle va dégager les facteurs suivants : adhésion aux valeurs militaires, préférence pour un lien long, stabilité émotionnelle, facilité à vivre en collectivité, satisfaction à l'égard de sa spécialité, satisfaction au travail, mobile d'engagement : la mer/les voyages, résilience vis-à-vis de la séparation familiale, formation jugée adaptée (*i.e.*, pas trop théorique). Des items ont également été

inclus à titre exploratoire. Ils sont destinés à être étudiés séparément, quant à leur validité prédicteur-critère.

b) Méthode

Selon la demande du groupe de travail sur les dénonciations, le questionnaire « Dénolien » s'adresse aux personnels qui dénoncent leur lien pendant la période probatoire. Les réponses des démissionnaires sont comparées à un échantillon témoin de personnels non-démissionnaires. Les variables présentant des différences significatives au niveau de ces réponses seraient impliquées dans le turn-over volontaire (*e.g.*, les démissionnaires sont moins satisfaits de leur spécialité que les non-démissionnaires).

Dans un premier temps, nous avons étudié la structure factorielle du questionnaire « Dénolien » sur l'ensemble des répondants (démissionnaires et non-démissionnaires, notamment pour disposer d'un plus grand nombre d'observations par item inclu dans l'analyse factorielle). Toutefois, seuls les non-démissionnaires ont renseigné le questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel. L'étude des relations entre les comportements de civisme organisationnel et les éléments du questionnaire « Dénolien » portera donc seulement sur les non-démissionnaires. Dans cette optique, la structure factorielle des items du questionnaire « Dénolien » obtenue sur l'ensemble des répondants sera confirmée, dans un deuxième temps, sur l'échantillon de personnels non-démissionnaires.

Participants

Puisque la suite de cette recherche portera seulement sur l'échantillon de personnels non-démissionnaires, nous présentons d'abord celui-ci, puis l'échantillon de personnels démissionnaires séparément.

Personnels non-démissionnaires : Cet échantillon a également été utilisé pour la validation du questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel version 2 (Etude 2 du Chapitre 6). Il s'agit de l'échantillon appelé « échantillon 2.a » (*cf.* Annexe 25 pour une vue d'ensemble des échantillons utilisés pour les différentes études). Parmi les 160 participants, 19 sont des femmes (11,88 %) et 140 des hommes (87,50 % ; un(e) participant(e) n'a pas fourni cette information). L'âge moyen des participants se

situé entre 20 et 21 ans (l'âge était coté sur une échelle en cinq points, cf. Etude 2 du Chapitre 6). Il s'agit de 135 élèves en CAT du Centre d'Instruction Naval de Saint Mandrier [dont 12 détecteurs anti-sous-marins, 15 détecteurs (pour bâtiments de surface), 4 mécaniciens d'armes, 43 mécaniciens navals et 61 personnels de spécialité « système d'information et de télécommunication »], et de 25 élèves de l'Ecole des Fusiliers Marins de Lorient (tous fusiliers marins). Les niveaux scolaires et universitaires, et la durée des contrats ont été détaillés dans l'Etude 2 du Chapitre 6.

Personnels démissionnaires : Il s'agit de 170 marins dont 34 femmes (20 %) et 134 hommes (80 %). Les sujets devaient coter leur âge sur une échelle en 5 points (moins de 18 ans – 18 à 19 ans – 20 à 21 ans – 22 à 23 ans – plus de 23 ans). La moyenne obtenue est 2,96 (soit de 20 à 21 ans environ, $s = 1,01$). Dix-neuf spécialités sont représentées : 2 électromécaniciens d'armes d'aéronautique, 1 spécialiste d'atelier naval, 1 personnel de spécialité « avionique », 1 comptable, 2 détecteurs anti-sous-marins, 9 détecteurs (pour bâtiments de surface), 2 électroniciens d'armes, 4 électriciens, 2 électromécaniciens de sécurité, 2 personnels de spécialité « équipage », 12 volontaires équipage, 5 fourriers, 27 fusiliers marins, 5 infirmiers, deux manoeuvriers, 3 marins pompiers volontaires, 2 marins pompiers, 2 mécaniciens d'armes, 11 mécaniciens navals, 1 météorologiste-océanographe, 1 maître d'hôtel, 4 navigateurs-timoniers, 6 personnels de spécialité « opérations navales », 7 porteurs, 18 personnels de spécialité « protection et défense », 2 secrétaires militaires, 8 personnels « service et logistique », 5 personnels « service général », 6 « système d'information et télé communication », 1 moniteur de sport et 8 commis aux vivres²⁸.

Procédure

Bien que le questionnaire soit identique, les démissionnaires et les non-démissionnaires renseignent celui-ci dans des conditions différentes, ce qui rend

²⁸ On peut noter également que ces marins ont un contrat de 6,88 ans en moyenne ($s = 4,06$). En ce qui concerne les niveaux scolaires et universitaires, 21 participants n'ont pas de diplôme, 53 ont un niveau V (CAP, BEP ou équivalent), 63 un niveau IV (Baccalauréat ou équivalent), 24 un niveau III (BTS, DUT, DEUG ou équivalent) et 6 un niveau II (Licence, Maîtrise ou diplôme équivalent à Bac +3 ou +4 ; 3 participants n'ont pas répondu à cette question).

problématique leur comparaison. Les conditions de passation sont donc présentées séparément.

Personnels non-démissionnaires : Le questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel étant inséré à la fin du questionnaire « Dénolien », il s'agit ici des mêmes participants que l'Etude 2 du Chapitre 6 (échantillon 1 ; se référer à cette section pour les détails de la procédure). Le questionnaire « Dénolien » était présenté comme un questionnaire de satisfaction (cf. consignes en Annexe 18).

Personnels démissionnaires : Les marins dénonçant leur contrat pendant la période probatoire sont dirigés systématiquement vers un psychologue du service de psychologie appliquée et d'hygiène mentale de la marine. Ils y renseignent le questionnaire « Dénolien » avant l'entretien. Le cahier des consignes de passation est similaire à celui destiné aux personnels non-démissionnaires (qui est présenté en Annexe 18). Les consignes orales ont évidemment été adaptées : « *Vous allez rencontrer un psychologue afin de valider votre demande de dénonciation de lien. Avant cela, vous devez remplir un questionnaire qui servira de base à l'entretien. Il permettra également à la Marine d'étudier les causes de dénonciation de contrat.* »

c) Résultats

Protocoles invalides

Huit sujets ont omis sept réponses ou plus (sur 123 items). Ces protocoles jugés invalides ont été exclus des analyses. Les participants restants ont omis 5 réponses ou moins.

Analyse factorielle à partir de tous les répondants

La validation des échelles postulées est d'abord réalisée sur l'échantillon composé de tous les répondants (non-démissionnaires et démissionnaires). La structure factorielle obtenue sera ensuite confirmée sur l'échantillon des non-démissionnaires qui sera utilisé pour l'étude des relations avec les comportements de civisme organisationnel.

Une analyse en composantes principales est effectuée sur les items supposés appartenir aux échelles (certains items exploratoires ont vocation à être étudiés seuls).

Comme nous l'attendons, nous observons d'emblée neuf facteurs dont les valeurs propres sont supérieures à un. Cependant, les items portant sur la vie en collectivité constituent deux facteurs spécifiques (résilience vis-à-vis de la vie en groupe et relations avec ses collègues), alors que nous n'en attendions qu'un (après une rotation Promax). Inversement, les items de satisfaction à l'égard de la spécialité d'emploi et les items de satisfaction au travail se rassemblent dans le même facteur extrait. Nous avons évincé un item qui se positionnait seul, hors des regroupements, puis six items au regard de leurs saturations et de leurs contributions à la fidélité et au contenu de leur échelle. Il ne reste notamment qu'un item évaluant la satisfaction au travail d'une manière générale (agrégé avec la satisfaction à l'égard de sa spécialité). L'échelle de stabilité émotionnelle se trouve également réduite à une évaluation du stress ressenti.

Structure factorielle au niveau de l'échantillon de non-démissionnaires

La structure factorielle dégagée sur l'échantillon composé de l'ensemble des répondants a ensuite été vérifiée sur l'échantillon réduit aux personnels non-démissionnaires (sur lesquels porteront les analyses concernant le civisme organisationnel). Une analyse en composantes principales a été effectuée sur les 39 items sélectionnés à partir de l'ensemble des répondants. Nous avons encore été amené à supprimer six items, soit parce que leurs saturations principales étaient insuffisantes dans cet échantillon réduit (159 sujets), soit parce qu'ils avaient une deuxième saturation trop élevée. Les saturations multiples restantes ont un écart de .20 à deux exceptions près. Un écart de .18 a été toléré pour l'item « *je ne supporte plus le comportement de certains collègues* » et l'item de motivation à s'engager « *pour voyager, pour l'aventure* » (l'éviction de ces deux items aurait occasionné la suppression de leurs échelles respectives du fait la réduction de la fidélité que cela impliquait). En outre, la satisfaction s'est réduite à trois items concernant explicitement la satisfaction à l'égard de sa spécialité. La structure factorielle finale, obtenue sur l'échantillon réduit, est reportée dans le Tableau 14. On y constate que la majorité des items sont formulés négativement, ce questionnaire devant être adapté aux personnels démissionnaires. Les saturations principales sont toutes supérieures à .60. Il s'agit d'échelles composées d'un nombre d'items relativement réduit (quatre d'entre elles n'ont que trois items). La résilience vis-à-

**Tableau 14 : Analyse en composantes principales des items
du questionnaire « Dénolien » (rotation Promax)**

Items	Composantes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mes valeurs et celles de la Marine sont très différentes. (R)	0,78		0,31		0,46				
Je me reconnais dans les valeurs de la marine.	0,72				0,37				
Je ne suis pas fait pour la discipline militaire. (R)	0,71				0,34				
La discipline militaire me semble trop stricte. (R)	0,66								
Je suis indifférent aux valeurs militaires. (R)	0,65				0,30				
Etre militaire ne me rends pas particulièrement fier (R)	0,61			0,36					0,26
J'ai ressenti de la nervosité. (R)		0,86				0,38			
J'ai ressenti de la tension. (R)		0,86				0,29			
Je ressens du stress ou une certaine tension intérieure. (R)		0,83							
J'ai ressenti du stress. (R)		0,73				0,35			
Je regrette d'être entré(e) dans cette spécialité. (R)			0,90				0,27		
La spécialité qui m'a été attribuée.			0,88				0,28		
Ma spécialité ne correspond pas à mes attentes. (R)			0,87				0,28		
Etre loin de chez moi est très difficile à vivre. (R)				0,82					
Ma famille me manque. (R)				0,75					
Il m'est difficile de rester longtemps éloigné(e) de ma famille. (R)	0,39		0,32	0,74	0,26				
Je ne supporte vraiment plus d'être loin de chez moi.				0,74					0,30
J'aurais préféré un contrat plus court pour commencer. (R)	0,42		0,37		0,83	0,26			
Lorsque je suis entré(e) dans la marine, je ne souhaitais pas forcément y faire une carrière très longue. (R)	0,45		0,32		0,78	0,30			
Lors de mon recrutement, je pensais que la durée d'engagement idéale pour moi était de :	0,30				0,77				
La durée de ce contrat vous semble : (R)					0,70				

Analyse en composantes principales des items du questionnaire « Dénolien » (suite)

Items	Composantes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Je ne m'entends pas avec certains collègues. (R)		0,31				0,79			
La qualité de mes relations avec mes collègues.						0,77			0,37
Je ne supporte plus le comportement de certains collègues. (R)						0,66			0,48
Mes collègues me manquent franchement de respect.						0,65			
J'aurai préféré une formation plus axée sur la pratique concrète de notre futur métier. (R)			0,38	0,25			0,84		
La formation que je suis (ou que j'ai suivie) est :			0,34				0,77		
La formation de spécialité est trop axée sur des connaissances générales et pas assez sur des savoir-faire pratiques. (R)							0,77		
par attrait pour la mer.								0,81	
pour embarquer sur un bateau.							-0,32	0,81	
pour voyager, pour l'aventure.				0,37		0,25		0,63	0,45
J'apprécie peu la vie en groupe. (R)	0,26					0,34			0,81
Il m'est très difficile de vivre continuellement en groupe. (R)					0,29	0,26			0,79
Valeurs propres (avant rotation) :	5,98	3,35	2,94	2,18	1,94	1,72	1,64	1,11	1,05
% variance expliquée (avant rotation) :	18,13	10,14	8,90	6,61	5,87	5,21	4,96	3,35	3,17

Analyse en composantes principales réalisée sur l'échantillon réduit aux personnels non-démissionnaires seulement (N = 152)

$KMO = .757$ $\chi^2_{(528)} = 2008,04$, $p < .001$

(R) : items formulés négativement dont le codage des réponses a été inversé

Les saturations inférieures à .25 ont été effacées pour plus de clarté

Les saturations supérieures à .40 ont été mises en gras

Tableau 15 : Statistiques descriptives et corrélations des facteurs extraits du questionnaire « Dénolien »

	<i>M</i>	<i>s</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Préférence pour un contrat long	4,10	0,77	(.785)								
2. Adhésion aux valeurs militaires	4,09	0,56	.47***	(.857)							
3. Résilience vis-à-vis de la vie en groupe	4,13	0,78	.35***	.34***	(.703)						
4. Mobile d'engagement : la mer et les voyages	3,60	0,80	.20*	.07	.25**	(.639)					
5. Résilience au stress	3,65	0,80	.08	.12	.14	.02	(.851)				
6. Relations avec ses collègues	3,68	0,67	.11	.08	.35***	.08	.40***	(.711)			
7. Satisfaction à l'égard de sa spécialité	3,98	0,85	.18*	.24**	.17*	-.03	.14	.10	(.880)		
8. Formation adaptée (pas trop théorique)	2,31	0,77	.17*	.10	.06	-.19*	.02	.09	.36**	(.714)	
9. Résilience vis-à-vis de l'éloignement	3,91	0,65	.25**	.37***	.08	.10	.21**	.09	.28**	.22*	(.791)

N = 152 * : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

Les corrélations sont calculées sur les moyennes des items composant chaque facteur

Les corrélations non significatives ont été grisées pour plus de clarté

Les alpha de Cronbach ont été reportés sur la diagonale

vis de la vie en groupe ne dispose notamment que de deux items. Trois échelles ont un indice de fidélité réduit, situé entre .70 et .75 (*cf.* Tableau 15). L'échelle évaluant la motivation à s'engager pour la mer et les voyages présente une cohérence interne encore plus faible ($\alpha = .639$). L'alpha de Cronbach relevé sur l'ensemble des répondants (*i.e.*, démissionnaires inclus) est cependant plus satisfaisant (.735). Les résultats observés dans la première version du questionnaire [$\alpha = .775$ dans l'échantillon de développement (N = 410) et $\alpha = .726$ dans l'échantillon de validation croisée (N = 249)] nous incitent également à conserver cette échelle. Au niveau des corrélations entre les échelles (reportées dans le Tableau 15), 18 apparaissent significatives sur 36 possibles. Sept d'entre elles sont supérieures à .30.

d) Conclusions

Echelles validées

Cette deuxième version du questionnaire « Dénolien » a été recentrée sur les variables les plus fortement impliquées dans le turn-over volontaire pendant la période probatoire. Dans le même temps, elle comporte trois nouvelles échelles qui devraient permettre de mesurer ces variables de façon plus fiable. C'est notamment le cas de la préférence pour un lien long au moment de l'engagement, qui apparaissait sous la forme de deux items indépendants dans la régression multiple sur les cognitions de turn-over volontaire de la première version (*cf.* Encart 1, p. 164). L'échelle portant sur la formation s'est montrée consistante et distincte des autres facteurs extraits. En revanche, l'échelle conçue initialement pour évaluer la stabilité émotionnelle a vu son contenu réduit à une mesure de résilience au stress. La satisfaction au travail, particulièrement pertinente dans le cadre des comportements de civisme organisationnel, n'a malheureusement pas pu être conservée. Les items correspondants, initialement mélangés à ceux de la satisfaction à l'égard de sa spécialité, ont été évincés pour clarifier la structure factorielle et améliorer la consistance interne de ce facteur extrait par l'analyse factorielle.

Limites

Cette version du questionnaire n'a pas (encore) été validée sur un deuxième échantillon comme nous l'avions fait pour la première version. Les variables évaluées ont

été choisies pour leur pertinence dans le contexte militaire. Hormis « relations avec ses collègues » et « résilience au stress », elles sont peu généralisables et présentent un intérêt limité pour les autres types d'organisations.

3. L'étude du turn-over volontaire effectif

Le questionnaire « Dénolien » a été commandé par le groupe de travail sur les dénonciations de lien, mis en place face à l'augmentation de l'attrition des personnels recrutés. La groupe de travail envisageait initialement une étude psychologique basée seulement sur les personnels démissionnaires. Nous avons argumenté que la comparaison de ceux-ci à un groupe témoin serait beaucoup plus instructive que l'analyse descriptive des réponses des démissionnaires. La proposition d'une étude longitudinale, généralement utilisée pour l'étude du turn-over n'a pas été retenue (*i.e.*, évaluation des prédictors au temps T1, puis identification des participants qui ont démissionné au temps T2). La comparaison des démissionnaires et d'un échantillon témoin a été privilégiée, notamment parce qu'elle semblait plus simple à mettre en place. Avec le recul, cette méthode semble poser problème. En effet, le questionnaire est renseigné par les démissionnaires avant l'entretien de dénonciation obligatoire avec un psychologue du service de psychologie appliquée et d'hygiène mentale de la marine. Pour le groupe témoin, il est proposé en fin de formation comme un questionnaire de satisfaction. On peut supposer que l'on ne renseigne pas le questionnaire de la même manière (dans le même état d'esprit, avec les mêmes enjeux) dans le cadre d'une dénonciation de lien et dans le cadre d'une étude de satisfaction en fin de formation. En effet, nous avons observé trois années de suite que les personnels démissionnaires jugeaient la formation plus adaptée (*i.e.* pas trop théorique) que les non-démissionnaires. De plus, en 2004 et en 2005, les démissionnaires s'entendaient mieux avec leurs collègues et jugeaient le logement proposé plus satisfaisant que les non-démissionnaires. Nous interprétons ces résultats inattendus par une différence au niveau du contexte de passation du questionnaire et de la finalité perçue de celui-ci : « dégager les éléments qui m'ont poussé(e) à démissionner » *versus* « dégager les éléments peu satisfaisants de ma période de formation ».

Avec cette méthode d'étude du turn-over volontaire effectif, tous les personnels démissionnaires sont intégrés dans l'étude (ce qui n'est pas toujours le cas d'un suivi de

cohorte), mais les deux échantillons ne sont pas vraiment comparables (d'autant que certaines spécialités présentes parmi les démissionnaires ne sont pas représentées chez les non-démissionnaires). C'est pourquoi l'étude du turn-over volontaire effectif, basé sur cette comparaison, n'est pas présentée ici. Nous reportons seulement ses principaux résultats dans l'Encart 2. Dans ce chapitre, nous présentons seulement l'étude, plus propre au niveau méthodologique, des cognitions de turn-over volontaire et des comportements de civisme organisationnel (basée exclusivement sur l'échantillon de personnels non-démissionnaires).

4. Hypothèses

Le questionnaire « Dénolien » a été conçu initialement pour mieux comprendre le turn-over volontaire pendant la période probatoire dans la marine. Nous présentons donc d'abord les hypothèses relatives aux cognitions de turn-over volontaire. Nous analyserons ensuite quels éléments du questionnaire « Dénolien » seraient également prédictifs des comportements de civisme organisationnel.

a) Prédicteurs hypothétiques des cognitions de turn-over volontaire

Nos hypothèses portent sur les échelles du questionnaire « Dénolien » qui ont pu être validées, mais aussi sur quelques items étudiés à titre plus exploratoire.

Echelles du questionnaire « Dénolien »

Hypothèse 1 : Toutes les échelles du questionnaire « Dénolien » sont négativement liées aux cognitions de turn-over volontaire. Il s'agit en fait de neuf hypothèses (de H1.a à H1.i, une pour chaque échelle) que nous regroupons en une seule afin d'alléger la lecture. Ces échelles sont effectivement issues de plusieurs années d'étude théorique et empirique du phénomène de turn-over dans la marine. Il s'agit des antécédents qui se sont avérés les plus prédictifs dans la version exploratoire du questionnaire « Dénolien ». C'est pourquoi nos attentes sont exhaustives à ce niveau et pourquoi nous formulons cette hypothèse de façon globale.

Encart 2 : Principaux résultats du questionnaire « Dénolien » (version 2) sur le critère de turn-over volontaire effectif

Différences observées sur les prédicteurs en fonction du groupe

Variables	Non-démissionnaires		Démissionnaires		<i>t</i>	η^2
	<i>M</i>	<i>s</i>	<i>M</i>	<i>s</i>		
Age	2,93	1,04	3,18	1,16	-1,42	
Niveau d'étude	2,82	0,82	2,87	0,84	-0,38	
<i>Satisfaction générale</i>	3,96	0,71	2,73	0,89	9,35***	0,523
<i>Résilience au stress</i>	3,65	0,76	3,31	0,94	2,44**	0,069
<i>Résilience vis à vis de la séparation familiale</i>	3,73	0,71	2,99	1,03	4,95***	0,253
<i>Valeurs militaires</i>	4,07	0,56	3,66	0,82	3,47**	0,143
<i>Formation adaptée (pas trop théorique)</i>	2,32	0,77	2,88	0,78	-4,68***	0,190
<i>Mobile d'engagement : la mer et les voyages</i>	3,59	0,79	2,60	0,81	7,87***	0,401
<i>Entente avec ses collègues</i>	3,48	0,75	3,75	1,00	-1,83	
<i>Préférence pour un lien long</i>	4,10	0,77	3,51	0,75	5,00***	0,207
Mobile : pour la retraite après 15 ans de service	2,85	0,94	2,62	1,01	1,52	
Pour servir mon pays, être utile	3,35	0,98	3,18	1,02	1,08	
Mobile : pour exercer cette spécialité en particulier	3,23	0,97	3,02	1,13	1,22	
Mobile : pour devenir autonome au niveau financier	3,47	1,03	2,79	1,02	4,21***	0,168
Mobile : pour les avantages liés au statut (solde, sécurité de l'emploi, promotions)	3,53	0,93	3,17	1,15	2,14*	0,055
Mobile : pour m'émanciper de mes parents (voler de mes propres ailes)	2,73	1,20	2,25	1,02	2,86**	0,069
Mobile : pour vivre dans l'ordre et la discipline	3,11	1,12	2,65	1,09	2,63*	0,067
Les conditions d'hébergement	3,45	1,03	3,65	0,73	-1,63	
Je reçois une aide adéquate de mes collègues de travail.	3,31	0,83	3,24	0,96	0,54	
J'apprécie peu la vie en groupe	4,05	0,91	3,93	0,86	0,91	
J'ai vraiment du mal à supporter la promiscuité permanente de mes camarades	4,11	0,80	3,80	1,04	2,03*	0,051

* : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$ N_{non-démissionnaires} = 159 (spécialités : 12 DEASM, 15 DETEC, 24 FUSIL, 4 MEARM, 43 MECAN, 61 SITEL)N_{démissionnaires} = 55 (spécialités : 2 DEASM, 8 DETEC, 26 FUSIL, 2 MEARM, 11 MECAN, 6 SITEL)

Les variables en italique sont des scores composites

Items exploratoires

Hypothèse 2 : Le mobile « servir » est négativement lié aux cognitions de turn-over volontaire. L'armée est traditionnellement est le lieu idéal pour qui souhaite servir son pays (y compris au péril de sa vie).

Hypothèse 3 : Le mobile « discipline » est négativement lié aux cognitions de turn-over volontaire. Ceci pré-suppose que l'acceptation de la discipline militaire est nécessaire pour que le marin poursuive dans l'institution. Le marin motivé par la discipline lors de son recrutement l'acceptera probablement plus facilement en situation.

Hypothèse 4 : Ressentir du découragement est positivement lié aux cognitions de turn-over volontaire. La période de formation militaire, maritime et technique induit de multiples changements dans la vie de la jeune recrue. Aussi, un important effort d'adaptation et une certaine résilience sont nécessaires.

Hypothèse 5 : L'item « *D'une manière générale, je suis satisfait(e) de mon travail* » est lié négativement aux cognitions de turn-over volontaire.

b) Prédicteurs hypothétiques des comportements de civisme organisationnel

Dans cette étude, les comportements de civisme organisationnel sont évalués par la deuxième version du questionnaire que nous avons élaboré. Cet outil fournit un score pour les six facettes et un score global pour l'ensemble du construit (*cf.* Etude 2 du Chapitre 6). Les hypothèses de relations avec le questionnaire « Dénolien » ont d'abord été formulées au niveau des facettes du civisme organisationnel ; puis nous avons étudié leur élargissement à l'ensemble du construit (*i.e.*, sur le score général).

Echelles du questionnaire « Dénolien »

Hypothèse 6 : La satisfaction à l'égard de la spécialité attribuée (*e.g.*, mécanicien naval, secrétaire militaire, *etc.*) est liée positivement aux facettes de civisme organisationnel « défendre les politiques organisationnelles » (H6.a), « représenter l'organisation » (H6.b), « prendre des initiatives » (H6.c) et « développer ses compétences » (H6.d).

Hypothèse 7 : La satisfaction à l'égard de la spécialité attribuée est liée positivement au score global de civisme organisationnel.

Hypothèse 8 : L'adhésion aux valeurs militaires est positivement liée à toutes les facettes du civisme organisationnel. Il s'agit à nouveau de six hypothèses que nous proposons de regrouper. Les valeurs militaires incluent la cohésion (*i.e.*, le soutien interpersonnel), la discipline (donc inciter les autres à être discipliné ?), la loyauté et l'abnégation (valeurs instruites car nécessaires à la participation effective du militaire à un éventuel conflit). En outre, l'instruction et la préparation au combat ont une place centrale dans l'armée. Les formations rythment la vie du militaire, et son avancement.

Hypothèse 9 : L'adhésion aux valeurs militaires est positivement liée au score global de civisme organisationnel.

Hypothèse 10 : La préférence pour un lien long est liée positivement à toutes les facettes du civisme organisationnel. La préférence pour un contrat long au moment du recrutement peut être interprété en termes de motivation. Un employé motivé devrait globalement faire preuve des divers types de comportements de civisme organisationnel.

Hypothèse 11 : La préférence pour un lien long est liée positivement au score global de civisme organisationnel.

Hypothèse 12 : L'entente avec ses collègues est lié aux comportements d'aide et d'encouragement.

Hypothèse 13 : Une appréciation positive de la formation (*i.e.*, pas trop théorique) est positivement liée à « développer ses compétences ». Les employés volontaires pour se former et développer leurs compétences apprécieraient mieux la formation que ceux qui le sont moins.

Hypothèse 14 : La motivation à s'engager pour la mer et les voyages est positivement liée au comportements de représentation de la marine. L'embarquement sur un bâtiment est évidemment au coeur du métier de marin. Les motivations maritimes correspondant à une des caractéristiques majeures de cette institution, ces marins seront plus enclins à promouvoir ce qu'ils considèrent comme un « *attribut positif* », à exprimer leur « *propre satisfaction de l'organisation* » et à « *approuver et soutenir activement les missions et les objectifs de l'organisation* » (*cf.* Tableau 1, Chapitre 3).

Items exploratoires

Hypothèse 15 : Le mobile « servir » est positivement lié à toutes les facettes du civisme organisationnel. Une personne qui s'engage « pour servir (son) pays, être utile » est peut-être prête à servir aussi l'organisation (soutien organisationnel), à être utile aux autres (soutien interpersonnel). Ce dévouement se manifesterait également par la prise d'initiatives. En outre, il faut être bien formé pour servir efficacement son pays (développement de soi).

Hypothèse 16 : Le mobile « servir » est positivement lié au score global de civisme organisationnel. Ce type de motivation pour l'engagement s'était effectivement montré prédictif des comportements de civisme organisationnel d'une manière générale dans la première étude ($r = .34$; $p < .001$; Ivanchak et Didier, 2005).

Hypothèse 17 : S'engager « pour vivre dans l'ordre et la discipline » est positivement lié aux facettes « représenter l'organisation », « inciter les autres à se conformer aux prescriptions organisationnelles » et « prendre des initiatives ». Les marins ayant ce type de motivation pour l'engagement seraient plus enclins à représenter cette organisation militaire, basée effectivement sur ces deux aspects (l'ordre et la discipline). Nous postulons également que les marins attachés à l'ordre et la discipline effectueront d'autres tâches lorsque celles demandées sont terminées. On peut se demander ce que les marins mettent derrière le mot « ordre ». Est-ce que cela inclut le soutien interpersonnel ? Dans l'étude pilote, nous avons observé une relation entre cette motivation pour l'ordre et un score composite de civisme organisationnel ($r = .24$; $p < .001$; Ivanchak et Didier, 2005). Ceci serait-il dû à une acception élargie de l'ordre et de la discipline ?

Hypothèse 18 : Le mobile « discipline » est positivement lié au score global de civisme organisationnel.

Hypothèse 19 : Le soutien professionnel (recevoir une aide adéquate de ses collègues de travail) est positivement lié aux comportements d'aide et d'encouragement. Cet item a été inclut pour opérationnaliser (sommairement) la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). J'aide et je soutiens mes collègues car ils m'aident et ils me soutiennent.

Hypothèse 20 : Nous nous attendons à ce que l'item évaluant sommairement la satisfaction au travail soit lié à toutes les facettes du civisme organisationnel.

Hypothèse 21 : Nous postulons également que la satisfaction au travail est liée au score général de civisme organisationnel.

Par ailleurs, nous nous attendons à ce que les comportements de civisme organisationnel ne varient pas avec le sexe (Organ et Ryan, 1995), l'âge (Schappe, 1998 ; Cropanzano *et al.*, 2003) et le niveau scolaire et universitaire (hypothèse exploratoire).

c) Relations entre les comportements de civisme organisationnel et les cognitions de turn-over volontaire.

Hypothèse 22 : les cognitions de turn-over volontaire sont négativement liées aux facettes de civisme organisationnel suivantes :

- *Hypothèse 22.a* : « représenter l'organisation ». On serait moins enclin à faire la promotion d'une organisation que l'on songe à quitter.
- *Hypothèse 22.b* : « inciter les autres à respecter les prescriptions organisationnelles ». Les cognitions de turn-over volontaire sont liées aux comportements de retrait. Nous postulons que les interventions concernant les comportements jugés inadaptés d'autrui suivront le pattern général de retrait et de laxisme. Habituellement, le retrait concerne uniquement ses propres comportements. Le rayonnement positif implique en sus les comportements d'autrui.
- *Hypothèse 22.c* : « prendre des initiatives ». On peut supposer que l'employé qui pense à démissionner ne cherche pas à faire de travail supplémentaire. Cet effet semble mettre également en jeu le retrait.
- *Hypothèse 22.d* : « défendre les politiques organisationnelles » Pourquoi défendre les politiques d'une organisation que l'on souhaite quitter ?

On peut remarquer que ce sont surtout les facettes correspondant au soutien organisationnel (Coleman et Borman, 2000), ou aux CCOO (Williams et Anderson, 1991) qui sont hypothétiquement affectées par les cognitions de turn-over volontaire. Démissionner signifie bien quitter une organisation.

Hypothèse 23 : Les cognitions de turn-over volontaire sont négativement liées au score global de civisme organisationnel.

5. Méthode

a) Participants

Il s'agit des même participants utilisé pour l'étude préliminaire visant à valider le questionnaire « Dénolien » (échantillon 2.a dans l'Annexe 25). Les caractéristiques de cet échantillon de 160 personnels non-démissionnaires ont été détaillées précédemment dans le point 2.a.

b) Mesures

L'unique questionnaire proposé aux participants est prévu pour être lu par lecture optique. Il regroupe en fait deux questionnaires insérés l'un à la suite de l'autre : le questionnaire « Dénolien », puis le questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel et les cognitions de turn-over volontaire.

Le questionnaire « Dénolien »

La présentation de la construction et de la validation de ce questionnaire étant relativement volumineuse, elle a fait l'objet d'une section particulière, le point 2 développé précédemment.

Evaluation des comportements de civisme organisationnel

Il s'agit de la deuxième version du questionnaire développé sur le modèle modifié de Borman, Penner *et al.* (2001). Ces items fournissent à la fois un score général de civisme organisationnel et sept facteurs spécifiques. Les caractéristiques de cet outil de mesure sont détaillées dans l'Etude 2 du Chapitre 6.

Les cognitions de turn-over volontaire

Le concept de cognitions de turn-over volontaire a été choisi en référence aux modèles de Mobley, Horner et Hollingsworth (1978), de Dalession, Silverman et Schuck (1986), et de Bannister et Griffeth (1986, tous ces modèles sont cités par Hom, Caranikas-Walker, Prussia et Griffeth, 1992), eux-mêmes issus du modèle des liens intermédiaires de Mobley (1977) qui a assez largement influencé sur la théorisation du turn-over volontaire (Hom et Griffeth, 1995). Ces modèles s'accordent tous sur la

médiatisation du lien satisfaction - turn-over par trois « étapes » intermédiaires : satisfaction au travail → cognitions de turn-over volontaire (« *thoughts of quitting* ») → intention de recherche → intention de turn-over → turn-over.

Lors de la construction de la deuxième version du questionnaire, nous avons largement modifié le facteur de cognitions de turn-over extrait des items de Borman, Buck *et al.* (2001). Nous souhaitons que le contenu des items renvoient clairement à des idées de démission (*cf.* Tableau 16). Ce questionnaire étant proposé à de jeunes marins en activité, nous avons également essayé « d'adoucir » la formulation des items afin que les écarts-types ne soient pas trop resserrés, et que les items restent sensibles et discriminants. Les moyennes observées (*cf.* Tableau 16) sont très basses (réponses cotées de 1 à 5), mais les écart-types sont supérieurs à .75, à l'exception d'un item. Les distributions restent cependant asymétriques (un item présente un indice d'asymétrie qui dépasse légèrement 2)²⁹. En effet, la plupart de ces jeunes marins ne songent pas à quitter l'organisation.

La validation de cette échelle a été effectuée séparément des analyses concernant les items de civisme organisationnel (le nombre d'observations par variable incluse dans ces analyses factorielles était déjà trop réduit). Six items étaient initialement destinés à constituer cette échelle. Nous avons évincé « *Vous faites preuve d'une fidélité sans limite à l'égard de la Marine* » car son contenu un peu différent réduisait l'homogénéité de cette échelle. L'analyse des items restants, présentée dans le Tableau 16, fournit des indices tout à fait satisfaisants. L'indice de consistance interne confirme cette homogénéité ($\alpha = .879$).

²⁹ On peut se poser la question de la pertinence de tests statistiques paramétriques pour des variables asymétriques. Howell (1998) précise qu'une des conditions d'application des tests paramétriques est la normalité de la distribution *d'échantillonnage de la moyenne* (*i.e.*, distribution des moyennes obtenue si nous prélevons un nombre infini d'échantillons et que nous calculions la moyenne sur chaque échantillon – il ne s'agit donc pas de la distribution des scores d'un échantillon). Or, selon le théorème central limite, « *à mesure que N augmente, la forme de la distribution d'échantillonnage s'approche de la normale, quelle que soit la forme de la population mère* » (Howell, 1998, p. 196, traduction de Rogier, Yserbyt et Bestgen).

Tableau 16 : Statistiques descriptives et analyse des items de cognitions de turn-over volontaire

Items	<i>M</i>	<i>s</i>	<i>r_{ii-i}</i>
Vous pensez à quitter la Marine.	1,50	0,78	0,78
Il vous arrive de penser à arrêter de travailler pour la Marine.	1,62	0,94	0,79
Il vous arrive de penser à repartir dans le civil.	1,85	0,94	0,74
Vous avez songé à chercher un autre travail l'an prochain.	1,33	0,70	0,63
Vous vous montrez déterminé à rester dans la Marine.	1,79	0,76	0,65

N = 152

c) Procédure

L'échantillon de la présente étude a été utilisé également pour la validation du questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel (version 2). Il est appelé « échantillon n°1 » dans l'Etude 2 du Chapitre 6. Nous ne détaillons pas à nouveau ces conditions de passation présentées précédemment. Remarquons cependant que le psychologue chargé de l'expérimentation devait expliquer lors du debriefing que les réponses des participants seraient comparées à celles de leurs collègues démissionnaires dans le cadre d'une étude des dénonciations de lien pendant la période probatoire. Il présentait ensuite les principaux résultats obtenus les années précédentes.

6. Résultats

Protocoles invalides

Huit participants n'ont pas répondu à sept items ou plus (sur 127). Nous considérons que ces protocoles sont invalides. Les 152 participants restants ont omis moins de six réponses.

Nous proposons de vérifier dans un premier temps que les prédicteurs hypothétiques des cognitions de turn-over volontaire présentent effectivement des

validités concourantes significatives. Nous verrons ensuite si ces prédicteurs des cognitions de turn-over volontaire sont aussi prédictifs des comportements de civisme organisationnel.

a) Prédicteurs du turn-over volontaire

Echelles du questionnaire « Dénolien »

Les corrélations obtenues entre les échelles du questionnaire « Dénolien » et les comportements de civisme organisationnel sont reportées dans le Tableau 17. Sur le critère des cognitions de turn-over volontaire, pratiquement toutes nos hypothèses se vérifient (H1). Seule la motivation à s'engager pour la mer et les voyages n'apparaît pas significativement liée aux cognitions de turn-over volontaire ($r = -.12$). On peut remarquer que la préférence pour un lien long au moment de l'engagement et l'adhésion aux valeurs militaires présente des corrélations substantielles (respectivement $r = -.54$; $r = -.58$; $p < .001$ pour les deux).

Items exploratoires

Les résultats (présentés en Annexe 19) confirment toutes nos hypothèses (H2 à H5). En effet, les corrélations entre le turn-over volontaire et la motivation à servir ($r = -.37$, $p < .001$; H2), la motivation pour la discipline ($r = -.24$, $p < .001$; H3), le découragement ($r = -.46$, $p < .001$; H4) et la satisfaction au travail générale ($r = -.37$, $p < .001$; H5) sont significatives. Nous observons en outre plusieurs liens inattendus. Les cognitions de turn-over volontaire seraient associées à « j'ai quelques problèmes personnels en ce moment » ($r = -.31$, $p < .001$), une motivation pour l'autonomie financière ($r = -.24$, $p < .01$) et le sentiment d'être aidé par ses collègues ($r = -.17$, $p < .05$).

b) Prédicteurs des comportements de civisme organisationnel

Echelles du questionnaire « Dénolien »

Au niveau des relations entre les échelles du questionnaire « Dénolien » et les comportements de civisme organisationnel, plusieurs hypothèses ne se vérifient pas. La

**Tableau 17 : Corrélations entre les échelles du questionnaire « Dénolien »,
les cognitions de turn-over volontaire et
les comportements de civisme organisationnel (CCO)**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
C.C.O.	1. Aider/encourager								
	2. Défendre les politiques organisationnelles	.39***							
	3. Représenter l'organisation	.40***	.36***						
	4. Inciter au respect des prescriptions	.49***	.51***	.37***					
	5. Proposer des améliorations	.52***	.49***	.29***	.42***				
	6. Prendre des initiatives	.44***	.32***	.26**	.51***	.33***			
	7. Développer ses compétences	.55***	.21*	.31***	.39***	.44***	.58***		
	8. Score de civisme organisationnel	.86***	.63***	.60***	.69***	.70***	.63***	.72***	
Dénolien	9. Cognitions de turn-over volontaire	-.22**	-.24**	-.49***	-.23**	.03	-.18*	-.11	-.29***
	10. Préférence pour lien long	.20*	.12	.38***	.21**	-.05	.08	.19*	-.58***
	11. Adhésion aux valeurs militaires	.37***	.34***	.51***	.29***	.16	.26**	.27**	-.54***
	12. Résilience vis-à-vis de la vie en groupe	.32***	.20*	.29***	.17*	.01	.09	.11	-.35***
	13. Motivation pour la mer et les voyages	.19*	.09	.15	.13	.16	.13	.17*	-.12
	14. Résilience vis-à-vis du stress	.14	.10	.13	-.02	.00	.07	.15	-.24**
	15. Entente avec ses collègues	.14	.06	.14	-.07	-.14	.04	.07	-.21**
	16. Satisfaction à l'égard de sa spécialité	.14	.15	.08	.07	-.12	.11	.09	-.29***
	17. Formation jugée adapté	.00	.18*	.10	.08	-.12	.02	-.06	-.26**
	18. Résilience vis-à-vis de l'éloignement	.05	.18*	.06	.14	-.07	.15	.04	-.33***

Corrélations entre les échelles du questionnaire « Dénolien », les cognitions de turn-over volontaire et les comportements de civisme organisationnel (suite)

	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
1. Aider/encourager								
2. Défendre les politiques organisationnelles								
3. Représenter l'organisation								
4. Inciter au respect des prescriptions								
5. Proposer des améliorations								
6. Prendre des initiatives								
7. Développer ses compétences								
8. Score de civisme organisationnel								
9. Cognitions de turn-over volontaire								
10. Préférence pour lien long								
11. Adhésion aux valeurs militaires	.47***							
12. Résilience vis-à-vis de la vie en groupe	.35***	.34***						
13. Motivation pour la mer et les voyages	.20*	.07	.25**					
14. Résilience vis-à-vis du stress	.08	.12	.14	.02				
15. Entente avec ses collègues	.11	.08	.35***	.08	.40***			
16. Satisfaction à l'égard de sa spécialité	.18*	.24**	.17*	-.03	.14	.10		
17. Formation jugée adapté	.17*	.10	.06	-.19*	.02	.09	.36***	
18. Résilience vis-à-vis de l'éloignement	.25**	.37***	.08	.10	.21**	.09	.28**	.22**

N = 152 * : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

Les corrélations non significatives ont été grisées

Les corrélations supérieures à .30 apparaissent en gras

Les cases portées en jaune correspondent aux hypothèses formulées

satisfaction à l'égard de sa spécialité n'est prédictive d'aucune facette du civisme organisationnel (H6.a, H6.b, H6.c et H6.d), ni de ce construit globalement (H7). De même, toutes les hypothèses formulées supposant la validité concourante d'une motivation pour la mer et les voyages (H14), l'entente avec ses collègues (H12), la formation adaptée (*i.e.*, pas trop théorique ; H13) ne sont pas validées. La motivation pour la mer et les voyages apparaît néanmoins liée aux comportements d'aide et d'encouragements ($r = .19$, $p < .05$), de développement de ses compétences ($r = .17$, $p < .05$) ainsi qu'au civisme organisationnel d'une manière générale ($r = .22$, $p < .01$), alors que nous ne l'attendions pas. Au niveau des effets inattendus on peut noter que la résilience à l'éloignement favoriserait la défense des politiques organisationnelles ($r = .18$, $p < .05$). Les jeunes recrues jugeant que la formation n'est pas trop théorique seraient également plus enclines à défendre les politiques organisationnelles ($r = .18$, $p < .05$). Nous n'attendions aucun effet de la résilience vis-à-vis de la vie en groupe. Elle favoriserait les comportements d'aide/encouragement ($r = .32$, $p < .001$), de défense des politiques organisationnelles ($r = .20$, $p < .05$), de représentation de l'organisation ($r = .29$, $p < .01$) et l'incitation au respect des prescriptions formulées par l'organisation ou ses membres ($r = .17$, $p < .05$). La résilience vis-à-vis de la vie en groupe s'avère également prédictive du score global de civisme organisationnel ($r = .28$, $p < .001$).

Nous nous attendions à ce que la préférence pour un lien long au moment de l'engagement soit liée à tous les aspects de civisme organisationnel (H10). C'est le cas pour « aider/encourager » ($r = .20$, $p < .05$; H10.a), « représenter l'organisation » ($r = .38$, $p < .001$; H10.c), « inciter les autres à respecter les prescriptions organisationnelles » ($r = .21$, $p < .01$; H10.d), « développer ses compétences » ($r = .19$, $p < .01$; H10.g) et le score global de civisme organisationnel ($r = .24$, $p < .01$; H11). Nous n'observons pas d'effet de la préférence pour un lien long sur « défendre les politiques organisationnelles » (H10.b), « proposer des améliorations » (H10.e) ni « prendre des initiatives » (H10.f).

Nous postulions également un pattern de relations exhaustif au niveau de l'adhésion aux valeurs militaires (H8). Il se confirme, sauf en ce qui concerne la proposition d'améliorations (H8.e). L'adhésion aux valeurs militaires s'avère être le prédicteur qui produit globalement les effets les plus importants, notamment sur la

représentation de l'organisation ($r = .51$, $p < .001$; H8.c), sur l'aide/encouragement ($r = .37$, $p < .001$; H8.a), sur la défense des politiques organisationnelles ($r = .34$, $p < .001$; H8.b), ainsi que sur les comportements de civisme organisationnel de façon globale ($r = .45$, $p < .001$; H9).

Items exploratoires

Comme nous l'attendions, la motivation à s'engager « *pour servir mon pays, être utile* » est prédictive de tous les aspects du civisme organisationnel (corrélations variant de $r = .22$ à $r = .37$; H15 ; cf. Annexe 19), et du score général de civisme organisationnel ($r = .41$, $p < .001$; H16). Les liens attendus au niveau du mobile « *pour vivre dans l'ordre et la discipline* » sont également confirmés : $r = .28$ pour « représenter l'organisation » ($p < .01$; H.a) ; $r = .38$ pour « inciter au respect des prescriptions organisationnelles » ($p < .001$; H.b) ; $r = .35$ pour « prendre des initiatives » ($p < .001$; H.c) ; et $r = .46$ pour le score de civisme organisationnel global ($p < .001$; H18).

L'item « *d'une manière générale, je suis satisfait(e) de mon travail* » n'est lié qu'à trois facettes de civisme organisationnel : « aider/encourager » ($r = .26$, $p < .01$; H20.a), « représenter l'organisation » ($r = .23$, $p < .01$; H20.c) et « inciter au respect des prescriptions organisationnelles » ($r = .20$, $p < .05$; H20.d). Il est néanmoins corrélé au score global de civisme organisationnel ($r = .24$, $p < .01$; H21). Les relations entre cet item et la défense des politiques organisationnelles (H20.b), les propositions d'améliorations (H20.e), la prise d'initiatives (H20.f) et le développement de ses compétences (H20.g) ne sont pas validées.

Recevoir une aide adéquate de ses collègues de travail est lié comme nous l'attendions aux comportements d'aide et d'encouragements ($r = .21$, $p < .01$; H19). Cet item serait lié de plus à la représentation de l'organisation ($r = .16$, $p < .05$), au développement de ses compétences ($r = .23$, $p < .01$) et même au score global de civisme organisationnel ($r = .22$, $p < .01$). Autre effet inattendu : « j'ai ressenti du découragement » réduirait les comportements d'aide/encouragement ($r = -.26$, $p < .01$), de défense des politiques organisationnelles ($r = -.23$, $p < .01$), de représentation de l'organisation ($r = -.26$, $p < .01$), d'incitation au respect des prescriptions organisationnelles ($r = -.19$, $p < .05$), ainsi que les comportements de civisme organisationnel d'une façon générale ($r = -.28$, $p < .01$).

Par ailleurs, les comportements de civisme organisationnel se semblent pas varier selon le sexe (au niveau du score général et de chacune des facettes). En revanche, l'âge affecterait l'adoption des comportements de civisme organisationnel d'une façon générale ($r = .17$, $p < .05$). L'âge agirait plus particulièrement sur les facettes « défendre les politiques organisationnelles » ($r = .21$, $p < .05$) et « proposer des améliorations » ($r = .22$, $p < .01$), les corrélations sur les autres facettes n'étant pas significatives. En outre, un niveau d'étude élevé favoriserait modérément le score global de civisme organisationnel ($r = .18$, $p < .05$). Les marins ayant un haut niveau d'études seraient plus enclins à aider/encourager leurs collègues ($r = .16$, $p < .05$) et à défendre les politiques organisationnelles ($r = .22$, $p < .01$ – pas de relations avec les autres facettes).

c) Relations entre les cognitions de turn-over volontaire et les comportements de civisme organisationnel

Globalement, nous relevons une corrélation de $r = -.29$ ($p < .001$) entre les cognitions de turn-over volontaire et les comportements de civisme organisationnel (H23). Toutes les hypothèses portant sur les facettes du civisme organisationnel se confirment à ce niveau (corrélations de $-.18$ à $-.49$; H22). De plus, les cognitions de turn-over volontaire réduiraient les comportements d'aide et d'encouragements ($r = -.22$, $p < .01$), ce que nous n'attendions pas.

d) Analyses *post-hoc*

Certaines échelles du questionnaire « Dénolien » sont corrélées entre elles (*cf.* Annexe 19). Aussi, les analyses bivariées présentées précédemment gagnent à être complétées par une analyse multivariée du phénomène de turn-over volontaire. Ceci permet d'identifier un ensemble de variables impliquées dans ce phénomène, et qui évaluent des aspects non-redondants entre eux. Nous avons effectué une régression multiple des prédicteurs qui se sont avérés significatifs au niveau bivarié. Les variables ne contribuant pas significativement au modèle ont été évincées une à une. Trois participants présentent des résidus studentisés supérieurs à 3,45. Nous les avons exclus des analyses (par ailleurs un résidu studentisé de 2,86 a été toléré). Le modèle obtenu au final fait l'objet du Tableau 18. Le groupe de prédicteurs retenus est associé à 55,7 % de la variance des cognitions de turn-over volontaire. Les deux variables les plus prédictives

au niveau bivarié sont retenues sans surprise dans ce modèle (« préférence pour un lien long » : $\beta = -.43$, $p < .001$; « adhésion aux valeurs militaires » : $\beta = -.20$, $p < .01$). La résilience vis-à-vis du stress et un jugement positif de la formation contribuent également significativement à la prédiction des cognitions de turn-over volontaire (respectivement $\beta = -.17$ et $\beta = -.16$; $p < .01$ pour les deux). Ces deux échelles ont été ajoutées dans cette nouvelle version du questionnaire. Elles ont été retenues dans le modèle de régression alors qu'elles présentent des corrélations bivariées plus faibles que la résilience vis-à-vis de l'éloignement et la satisfaction à l'égard de la spécialité.

Tableau 18 : Modèle de régression des cognitions de turn-over volontaire

Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}
Préférence pour un lien long	-0,43***			
Adhésion aux valeurs militaires	-0,20**			
Résilience vis-à-vis de la vie en groupe	-0,14*			
Résilience vis-à-vis du stress	-0,17**			
Formation jugée adaptée	-0,16**			
Motivation pour la retraite	0,13*			
		0,758	0,575	0,557

$$F_{(6,141)} = 31,76, p < .001$$

* : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

Nous avons effectué une régression similaire du score général de civisme organisationnel, en suivant la même méthode. Les résultats obtenus sont présentés dans le Tableau 19. Les échelles « préférence pour un lien long », « résilience vis-à-vis de la vie en groupe » et « motivation pour la mer et les voyages », significativement prédictives au niveau bivarié, ont été écartées du modèle multivarié. Il ne reste donc qu'une échelle (*i.e.*, score représentant plusieurs items) dans ce modèle : l'adhésion aux valeurs militaires ($\beta = .31$, $p < .001$). Cette analyse inclut également des items exploratoires du questionnaire « Dénolien ». Deux de ces items ont été retenus dans le modèle de régression : « mobile discipline » (*i.e.*, « pour vivre dans l'ordre et la

discipline » ; $\beta = .38$, $p < .001$) et « satisfaction au travail » (i.e., « d'une manière générale, je suis satisfait(e) de mon travail » ; $\beta = .17$, $p < .05$).

Tableau 19 : Modèle de régression du score général de civisme organisationnel

Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}
Adhésion aux valeurs militaires	0,31***			
Mobile discipline	0,38***			
Satisfaction au travail	0,17*			
		0,622	0,387	0,374

$$F_{(3,146)} = 30,69 , p < .001$$

* : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

7. Conclusions

a) Le phénomène des cognitions de turn-over volontaire

Les résultats obtenus peuvent être mis en perspective au regard de ceux des deux années précédentes présentés dans l'Encart 1 (p. 164). Toutefois, le questionnaire ayant été modifié cette année, les résultats ne sont pas strictement comparables (même si nous avons généralement cherché à mesurer les mêmes construits latents). On peut constater que l'adhésion aux valeurs militaires reste une condition importante pour rester dans la marine. En outre, l'intérêt de développer l'échelle appelée « préférence pour un lien long » se confirme au niveau de sa validité concourante et de sa contribution au modèle de régression. Le fait que les marins qui souhaitent s'engager pour longtemps pensent moins à quitter l'organisation n'est toutefois pas d'un intérêt théorique majeur. Par ailleurs, l'échelle de résilience vis-à-vis du stress et l'appréciation positive de la formation ont également été introduites dans cette deuxième version du questionnaire. Leurs validités concourantes sont modérées, mais elles présentent un certain intérêt au niveau multivarié puisque leurs contributions ont été retenues dans le modèle de régression des cognitions de turn-over volontaire.

Le changement le plus significatif par rapport aux études des années antérieures concerne la satisfaction à l'égard de la spécialité attribuée. Il s'agissait précédemment de la variable la plus fortement prédictive des cognitions de turn-over volontaire (*cf.* Encart 1) et surtout du turn-over effectif (résultats non présentés car la méthodologie suivie n'est pas satisfaisante, *cf.* point 3). La satisfaction à l'égard de sa spécialité présente une validité concourante plus réduite dans l'échantillon de 2006, et n'a pas été retenue dans le modèle de régression.

En ce qui concerne le modèle de régression des cognitions de turn-over volontaire, on peut vraisemblablement interpréter le coefficient de corrélation multiple R comme un indicateur de la validité prédicteur-critère du questionnaire « Dénolien » ($R = .76$, $p < .001$). D'après cet indicateur, les variables indépendantes incluses pour expliquer et prédire ce phénomène semblent pertinentes. L'ajustement du modèle constitué à partir de cette deuxième version est légèrement plus élevé que celui de la version 1 (*cf.* Encart 1). Les modifications apportées au questionnaire semblent donc justifiées. L'objectif est d'identifier les variables les plus déterminantes du phénomène de turn-over volontaire pendant la période probatoire dans la marine nationale. La part de variance des cognitions de turn-over volontaire expliquée par notre sélection de prédicteurs est encourageante, mais ceci ne nous assure pas que les variables les plus déterminantes sont prises en compte. Les items isolés inclus à titre exploratoire visent justement à découvrir d'éventuelles variables importantes omises.

b) Turn-over volontaire et comportements de civisme organisationnel

En introduisant ce chapitre, nous avons argumenté que le turn-over volontaire et les comportements de civisme organisationnel ont des antécédents communs. D'après les études antérieures, cela pourrait être le cas de la justice organisationnelle et du stress (d'où l'inclusion de ce dernier dans la deuxième version du questionnaire « Dénolien »). Mais ce serait surtout le cas de la satisfaction et de l'attachement organisationnel. Ces deux construits ont été largement étudiés à la fois dans le cadre du turn-over volontaire et des comportements de civisme organisationnel. Alors qu'elles auraient un rôle important dans ces deux cadres théoriques, nous n'avons pas pu les étudier dans cette recherche. Ceci constitue une limite majeure de cette étude. Une évaluation satisfaisante de l'attachement organisationnel aurait allongé significativement le questionnaire, alors

qu'il était déjà jugé trop long. Nous avons inclus une mesure globale (et sommaire) de la satisfaction au travail ; mais elle n'a pu se distinguer de la satisfaction à l'égard de sa spécialité, un concept très proche (bien que spécifiquement militaire).

D'après nos analyses bivariées, trois échelles du questionnaire « Dénolien » (sur huit) seraient prédictives à la fois des cognitions de turn-over et des comportements de civisme organisationnel. Il s'agit de l'adhésion aux valeurs militaires, de la résilience vis-à-vis de la vie en groupe et de la préférence pour un lien long (que l'on peut vraisemblablement interpréter en termes plus généraux de motivation). Il y aurait donc des antécédents spécifiques au turn-over volontaire et des antécédents prédictifs à la fois du turn-over volontaire et des comportements de civisme organisationnel. On peut se demander s'il existe un dénominateur commun aux antécédents qui font preuve de polyvalence. Selon notre analyse théorique, les principaux antécédents communs aux deux critères étudiés ici seraient la satisfaction au travail et l'attachement organisationnel. Tous deux peuvent être qualifiés de facteurs attitudinaux. Remarquons que l'adhésion aux valeurs militaires et la préférence pour un lien long peuvent également être considérées comme des attitudes à l'égard de l'organisation.

Au niveau multivarié, les éléments retenus dans le modèle de régression des comportements de civisme organisationnel sont assez consistants avec les théories actuelles de ce construit. En effet, les comportements de civisme organisationnel apparaissent liés à la satisfaction au travail, à une dimension motivationnelle et à des valeurs. Ce dernier antécédent a été beaucoup moins étudié dans la littérature que les deux précédents. Le lien entre ces valeurs et les comportements de civisme organisationnel apparaît néanmoins assez conséquent. Ceci laisse penser que les comportements de civisme organisationnel peuvent être la mise en pratique comportementale des valeurs de l'employé. Nous nous demandons si certaines de ces valeurs dites « militaires » n'existeraient pas également dans le civil. Le comportement de civisme organisationnel « altruisme » introduit par Smith *et al.* (1983), qui a été largement repris depuis, ne peut-il pas s'entendre aussi comme une valeur ? On peut admettre que certaines personnes valorisent le fait d'aider autrui plus que d'autres. Par ailleurs, Schnake (1991) fait l'hypothèse que l'éthique de travail (défini comme une croyance individuelle que le travail est bon et juste, et que si l'on travaille dur, on sera récompensé) serait liée aux comportements de civisme organisationnel. Nos résultats

invitent également à explorer plus avant les relations entre les valeurs des employés et les comportements de civisme organisationnel. Van Dyne, Graham et Dienesch (1994) suggèrent de s'intéresser en outre aux valeurs de l'organisation.

L'inclusion d'items exploratoires peut sembler étrange à première vue. Cependant, nous constatons à nouveau, dans cette deuxième version du questionnaire, que l'élargissement du champ d'observation qu'ils permettent apporte des informations intéressantes. L'un de ces items a d'ailleurs été retenu dans le modèle de régression des cognitions de turn-over volontaire. Un intérêt marqué pour la retraite à jouissance immédiate dont peuvent bénéficier certains militaires³⁰ favoriserait effectivement les cognitions de turn-over. Cette motivation intéressée est contre-productive. La régression du score général de civisme organisationnel inclut également un item de motivation exploratoire (« *pour vivre dans l'ordre et la discipline* »). Ces items exploratoires de motivation à s'engager ouvrent une nouvelle piste de recherche qui pourrait nous aider à mieux comprendre le turn-over volontaire et les comportements de civisme organisationnel.

c) Limites

Au niveau méthodologique

Les analyses présentées ici se situent seulement à un niveau global, c'est-à-dire toutes spécialités d'emploi confondues. Il est possible que les différents métiers impliquent des dynamiques différentes³¹.

³⁰ La retraite à jouissance immédiate est attribuée aux « cadres officiers de maistrance », c'est-à-dire aux sous-officiers de carrière. Devenir « cadres officiers de maistrance » implique d'être sous-officier (équivalent catégorie B de la fonction publique française ; cela exclut donc les hommes d'équipage, l'équivalent de la catégorie C), d'avoir été retenu pour suivre une formation de technicien supérieur/cadre intermédiaire, puis d'être évalué par une série d'entretiens. C'est donc loin d'être un avantage automatique, comme on le croit parfois dans le civil. Seuls les personnels parvenant à des postes d'encadrement peuvent en bénéficier.

³¹ Par exemple, de nombreux jeunes s'engagent dans la spécialité « fusilier marin » afin d'intégrer les commandos marine. D'après les correspondants du SPAHMM en lien avec l'Ecole des fusiliers marins de Lorient, un nombre relativement important d'élèves dénonceraient leurs contrats lorsqu'ils se rendent compte qu'ils ne pourront pas intégrer ces unités d'élites. Par ailleurs, le pourcentage de démissionnaires

Les modèles de régression et la structure factorielle du questionnaire « Dénolien » n'ont pas fait l'objet d'une validation croisée sur un deuxième échantillon. Il est prévu qu'elle soit réalisée sur l'échantillon qui a renseigné le questionnaire en 2007.

Au niveau des instruments de mesure

L'échelle des cognitions de turn-over volontaire n'est pas une échelle d'*intention* de turn-over volontaire. Les cognitions de turn-over volontaire seraient plus éloignées du passage à l'acte de démission (Mobley, 1977).

Certains éléments mesurés par le questionnaire « Dénolien » sont fortement adaptés au contexte militaire de cette étude (*e.g.*, motivation pour la mer et les voyages, satisfaction à l'égard de sa spécialité, adhésion aux valeurs militaires). Ces éléments sont peut-être pertinents pour la compréhension du phénomène de turn-over dans cette organisation singulière. Cependant, les résultats obtenus sont peu généralisables aux organisations non militaires.

Remarquons plus généralement que les relations entre le turn-over volontaire et la performance au travail globale ont été largement étudiées (Griffeth *et al.*, 2000). C'est moins le cas de la performance sur les aspects informels. La corrélation que nous obtenons au niveau du civisme organisationnel est légèrement supérieure à celle obtenue au niveau de la performance globale dans la méta-analyse de Griffeth *et al.* (2000 ; respectivement $r = -.29$ et $r = -.14$). Est-ce lié à notre échantillon ? Ou bien, s'agit-il d'un phénomène plus général ? Cropanzano *et al.* (2003) obtiennent une corrélation similaire à la notre entre l'intention de turn-over et les CCOO, et une corrélation similaire à la méta-analyse de Griffeth *et al.* (2000) au niveau des CCOI. D'autres recherches seront nécessaires pour statuer sur ces interrogations. Néanmoins, les arguments de Chen *et al.* (1998), considérant les comportements de civisme organisationnel comme « *un indice comportemental* » du turn-over volontaire reflétant la distance que l'employé veut mettre entre lui et l'organisation, laissent supposer que les liens du turn-over volontaire sont plus forts avec la performance informelle qu'avec la performance sur les tâches prescrites.

pendant la période probatoire varie selon les spécialités.

Par ailleurs, certains items de motivation à s'engager dans la marine, inclus de façon exploratoire, s'avèrent manifestement prédictifs des comportements de civisme organisationnel et des cognitions de turn-over volontaire, ceci au niveau bivarié comme au niveau multivarié. Nous proposons un approfondissement de cette question de la motivation dans le chapitre suivant.

Chapitre 9 : Comportements de civisme organisationnel et motivations à s'engager

1. Introduction théorique

a) Fondements motivationnels des comportements de civisme organisationnel

L'importance de la motivation dans le cadre du construit de civisme organisationnel

La revue théorique des principaux antécédents des comportements de civisme organisationnel (Chapitre 5) a mis en relief l'importance de la motivation dans l'adoption de ces comportements. Katz, en précurseur des comportements de civisme organisationnel, insiste effectivement dès 1964 sur les déterminants motivationnels de ceux-ci. De nombreux chercheurs ont suivi ce dernier sur la voie de ce qu'il appelait les « *comportements spontanés et innovants* » en convenant de l'importance des facteurs motivationnels pour comprendre ces comportements (*e.g.*, Bolino, 1999 ; Borman et Penner, 2001 ; Hui *et al.*, 2000 ; Kemery *et al.*, 1996 ; Organ, 1990 ; Rioux et Penner, 2001 ; Van Dyne *et al.*, 1994 ; Van Scotter et Motowildo, 1996). Discrétionnaires par essence, les comportements de civisme organisationnel dépendent par définition du bon-vouloir de l'employé, c'est-à-dire de sa motivation à s'engager dans ces comportements. L'importance de la motivation dans le cadre des comportements de civisme organisationnel tiendrait ainsi à la définition même de ceux-ci.

Les diverses théorisations de la motivation à se comporter de manière organisationnellement civique

Bolino (1999), Organ (1990), et Van Scotter et Motowildo (1996) considèrent que les facteurs dispositionnels, les facteurs attitudinels et le sentiment de justice correspondraient aux fondements motivationnels des comportements de civisme organisationnel. Ces facteurs ont été assez largement étudiés, mais pas véritablement comme des opérationnalisations de la motivation. En revanche, peu de recherches

proposent d'opérationnaliser la motivation dans le cadre des comportements de civisme organisationnel. Sans détailler à nouveau les résultats présentés dans le Chapitre 5, rappelons que les quelques recherches qui opérationnalisent effectivement la motivation utilisent des perspectives théoriques assez différentes : orientation vers les buts, et expectations de succès aux tâches (Van Scotter et Motowildo, 1996), théorie VIE (Kemery *et al.*, 1996), caractéristiques du poste (Van Dyne *et al.*, 1994), ou instrumentalité des comportements de civisme organisationnel pour obtenir une promotion (Hui *et al.*, 2000). On constate que la motivation peut prendre divers visages. Son acception est définie et délimitée par la théorie utilisée par le chercheur.

L'approche fonctionnelle

Selon Borman et Penner (2001) et Rioux et Penner (2001), nous comprendrions mieux les comportements de civisme organisationnel en considérant les raisons qui poussent les employés à se comporter ainsi. Selon l'approche fonctionnelle, l'employé se comporterait de manière civique car ceci rejoint certains de ses besoins ou certains de ses propres objectifs. Il s'agit donc d'identifier *la fonction* ou *le mobile* de ces comportements pour le sujet. Remarquons en outre que deux sujets peuvent effectuer le même comportement pour des raisons différentes. Rioux et Penner (2001) ont identifié trois grands types de mobiles pouvant sous-tendre un comportement de civisme organisationnel : l'attachement organisationnel (en tant que motivation), les valeurs pro-sociales et la gestion de son image. Ce dernier mobile ne s'avère prédictif d'aucune des cinq dimensions du civisme organisationnel qu'ils ont étudiées. Les mobiles d'attachement organisationnel et de valeurs pro-sociales seraient prédictifs de deux de ces cinq dimensions chacun (*cf.* Chapitre 5 pour le détails de ces résultats).

Il semblerait qu'être motivé, c'est avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint (Lévy-Leboyer, 1998). Dans l'approche fonctionnelle des comportements, l'objectif qui déclenche l'activité est un objectif personnel (un mobile). Celui-ci correspond à une représentation interne d'un état désiré, conçu généralement comme une récompense (Bagozzi, Bergami et Leone, 2003). La réalisation de cet objectif personnel adviendrait par l'intermédiaire de certains comportements. Si le comportement envisagé correspond à un objectif personnel, le sujet déciderait de faire un effort pour le réaliser. Le sujet persévérerait dans

cet effort si le comportement correspond à un objectif important pour lui. En conséquence, lorsqu'on applique l'approche fonctionnelle aux comportements de civisme organisationnel, être motivé ce serait avoir un mobile incitant à effectuer un comportement cible, décider de faire un effort pour effectuer ce comportement cible, et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le comportement cible soit achevé.

L'approche fonctionnelle appliquée à l'engagement dans l'armée

De façon exploratoire, nous avons développé quelques items de motivation selon l'approche fonctionnelle dans le questionnaire « Dénolien ». Il s'agit de dix mobiles relatifs à un engagement dans la marine (*i.e.*, dix raisons pour s'engager) constitués à l'aide de psychologues chargés du recrutement. Nous avons inclus ces items dans ce questionnaire visant à mieux comprendre le turn-over volontaire (et les comportements de civisme organisationnel) au regard des résultats obtenus par Bagozzi *et al.* (2003) dans l'armée italienne. Bagozzi *et al.* (2003) ont proposé un développement théorique important de l'approche fonctionnelle, accompagné d'une nouvelle méthodologie d'étude des mobiles. Selon ces auteurs, les mobiles peuvent se situer à trois niveaux d'abstraction : les mobiles maîtres (*e.g.*, améliorer l'estime de soi), les mobiles intermédiaires (*e.g.*, perdre du poids) et les mobiles concrets (*e.g.*, manger cinq fruits et légumes par jour). Les mobiles s'organiseraient en « cartes cognitives » (« *cognitive maps* »), se hiérarchisant selon ces trois niveaux d'abstraction. En ce qui concerne l'engagement dans l'armée, Bagozzi *et al.* (2003) ont identifié trois mobiles maîtres : les mobiles sociaux, les mobiles intrinsèques et les mobiles extrinsèques.

Les mobiles dégagés par Bagozzi *et al.* (2003) permettent de prédire par régressions les intentions de se réengager, les trois aspects de l'attachement organisationnel (affectif, de continuation et normatif) et les attitudes à l'égard de l'armée. Les mobiles inclus à titre exploratoire dans le questionnaire « Dénolien » (Chapitre 8) ont fourni également des résultats encourageants. En effet, un item de motivation figure parmi les trois variables retenues dans le modèle de régression multiple visant à prédire les comportements de civisme organisationnel à partir du questionnaire « Dénolien » (*cf.* Chapitre 8 et Annexe 20). De plus, lorsque l'on utilise seulement les items de motivation de ce questionnaire, deux items (« *pour vivre dans l'ordre et la discipline* » et « *pour servir mon pays, être utile* ») expliqueraient à eux seuls 30,8 % de la variance du score

global de civisme organisationnel ($F_{(2, 148)} = 34,42$, $p < .001$; cf. Annexe 20). Dans la première version du questionnaire « Dénolien », les mobiles à l'engagement permettaient également de prédire une évaluation plus sommaire des comportements de civisme organisationnel ($R = .46$, $R^2_{aj} = .193$, $F_{(5,243)} = 12,89$, $p < .001$; étude interne de Ivanchak et Didier, 2005). Le modèle obtenu en 2005 était composé des deux mobiles retenus en 2007 et de mobiles concernant la spécialité d'emploi, l'autonomie et la mer/les voyages (par ordre d'importance). Nous avons également constaté dans le Chapitre 8 que les cognitions de turn-over volontaire sont également liées à cet aspect de la motivation. Dans une étude interne de 2005, nous avons montré que les aspects motivationnels du questionnaire « Dénolien » pouvaient effectivement prédire ces cognitions à eux seuls ($R = .37$, $F_{(3,250)} = 13,12$, $p < .001$ – Ivanchak et Didier, 2005). Au vu de cet ensemble de résultats, la marine s'est montrée intéressée par le développement d'un inventaire plus large. L'étude présentée ici correspond au développement de cet inventaire et à une première analyse de sa validité prédicteur-critère.

b) Objectifs de l'étude

La présente recherche répond à trois grands objectifs :

Objectif 1 : Identifier les principaux mobiles conduisant à s'engager dans la marine et développer un instrument de mesure de ceux-ci

Objectif 1a : Identifier les principales motivations des candidats. Dégager de celles-ci les dimensions de la motivation les plus pertinentes à évaluer. Outre la création d'un outil d'évaluation, l'étude des motivations des jeunes marins présente un certain intérêt en soi.

Objectif 1b : Créer des items mesurant ces dimensions de manière univoque et fidèle ; valider empiriquement les dimensions identifiées.

Objectif 2 : Effectuer une première évaluation de l'intérêt d'un instrument mesurant la motivation à s'engager : estimation de sa validité prédicteur-critère des comportements de civisme organisationnel et des cognitions de turn-over volontaire.

Objectif 3 : Etudier la validité divergente du questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel (version 2).

2. Construction de l'inventaire des motivations à s'engager

Correspondant au premier objectif de cette recherche (*i.e.*, identifier les principaux mobiles relatifs à un engagement dans la marine), cette étude préliminaire vise à confirmer l'hypothèse générale suivante : les diverses motivations pour s'engager dans la marine peuvent être structurées en un nombre défini de dimensions, mesurables avec une fidélité satisfaisante. La première étape consiste à déterminer les mobiles qu'il serait pertinent d'évaluer.

a) Définition des dimensions à évaluer

Pré-enquête auprès de jeunes recrues

Nous avons demandé à 100 jeunes marins en fin de formation initiale quelles étaient leurs motivations professionnelles, pour la marine et pour la formation. Sollicités lors des enquêtes et expérimentations réalisées en fin de formation au Centre d'Instruction Naval de Saint Mandrier, ils devaient inscrire ces éléments sur un papier libre de façon anonyme. Un premier psychologue a dégagé les thèmes principaux de ces trois types de motivations en précisant la fréquence d'apparition de ces thèmes. Il a rangé ces thèmes par grandes familles qui ont été validées et modifiées par un deuxième psychologue. Le résultat de cette analyse de contenu est reporté en Annexe 21.

Mobiles pour s'engager dans l'armée dégagés par Bagozzi et al. (2003)

Nous avons traduit les mobiles relatifs à l'engagement dans l'armée italienne qu'ont dégagés Bagozzi *et al.* (2003). Nous les avons classés en fonction des deux indices d'importance calculés par les auteurs, la centralité (ratio représentant le nombre de relations entre un mobile et les autres) et le prestige (ratio représentant la fréquence à laquelle un mobile est la cible d'autres mobiles).

Nous avons rassemblé les éléments de la pré-enquête, les items de Bagozzi *et al.* (2003), ainsi que les items de motivation exploratoires du questionnaire « Dénolien » (*cf.* Chapitre 8) afin de dégager une première liste des dimensions à évaluer. Nous avons pris le parti de traiter les motivations pour la formation à part : une dimension du questionnaire sera dédiée à cet aspect particulier.

b) Développement des items

Les motivations évoquées dans le cadre de la pré-enquête ont été reformulées afin de constituer des items. Ceux-ci constituent le socle de l'inventaire de motivation avec les items traduits et adaptés de Bagozzi *et al.* (2003), et les items exploratoires du questionnaire « Dénolien ». D'autres items ont été ajoutés à ce schéma directeur, provenant de diverses sources. Dans un document de travail destiné au service de psychologie et d'hygiène mentale de la marine, Leconte (1991) présente un questionnaire de motivation basé sur les mobiles à s'engager dans la marine. Trois dimensions indépendantes se dégagent (motivations maritimes, motivations professionnelles, et motivations négatives), mais les scores obtenus ne s'avèrent pas exploitables pour le recrutement (Leconte, 1991). Nous avons néanmoins sélectionné 32 items de ce questionnaire.

Dans le cadre d'un questionnaire de satisfaction destiné aux élèves du Centre d'Instruction Naval de Saint Mandrier, Eyssartier, Congard et Didier (2004) ont relevé les éléments motivant ceux-ci à rester dans la marine. Les motivations les plus importantes étaient la perspective d'un travail intéressant, la garantie de l'emploi, la solde, les possibilités d'avancement, des missions diversifiées et les responsabilités. Huit items ont été extraits de cette étude. Collomb, Antoine, Congard et Ivanchak (2004) ont réalisé une étude des valeurs des marins. L'analyse des valeurs dégagées a révélé la présence d'éléments motivationnels importants parmi les valeurs qui animent les marins. Vingt-et-un items ont pu être adaptés. Clary et Orenstein (1991) se sont intéressés aux mobiles altruistes de personnes bénévoles. Nous avons traduit et adapté dix items mesurant des motivations altruistes et des motivations orientées vers soi, qui correspondaient à des dimensions dégagées par la synthèse.

Les items de motivation sont potentiellement sensibles à la désirabilité sociale. Cet inventaire des motivations à s'engager pouvant ultérieurement faire l'objet d'une application en recrutement, nous avons inclus une échelle de désirabilité sociale. Ceci permet d'étudier l'hypothèse d'une contamination des mobiles par celle-ci, et l'hypothèse d'une contamination de l'auto-évaluation des comportements de civisme organisationnel. De plus, une échelle de désirabilité sociale permet de contrôler statistiquement ce biais éventuel lors des analyses de validité concourante. Nous avons pris le parti de constituer une échelle qui s'intègre aux

autres items de motivation. Il s'agissait donc de rédiger des items mesurant la désirabilité sociale tout en les formulant de la même manière que les mobiles. Nous nous avons étudié plusieurs échelles de désirabilité sociale existante : les thèmes d'obéissance, d'absence de peur, et de désintéressement nous ont semblé particulièrement adaptés au contexte militaire. En plus des items portant sur ces thèmes, nous avons développé d'autres items mettant en avant des caractéristiques correspondant au militaire « idéal » (du moins la représentation que l'on peut en avoir) : patriote, prêt à donner sa vie pour la France, tenant toujours ses engagements. Nous avons utilisé également des affirmations que personne ne peut totalement acquiescer en étant de bonne foi (e.g., « j'ai toujours obéi aux ordres », « je n'ai jamais peur, même devant les pires dangers »). Conçue pour être incluse dans un inventaire de motivation sans que cela ne se remarque, cette échelle se distingue des échelles de désirabilité sociale classique généralement intégrée dans des inventaires de personnalité (cf. items en Annexe 23).

D'une manière générale, les items issus des diverses sources sus-mentionnées ont souvent été modifiés pour homogénéiser la formulation des items. D'autres items ont également été rédigés pour que les échelles soient suffisamment homogènes et qu'elles soient composées d'au moins trois items. Nous disposions au final de plus de 250 items. Quatre psychologues ont proposé une sélection de ceux-ci. Les 149 items les plus consensuels composent la première version de l'inventaire. Le contenu des items d'une même dimension étant souvent assez proche, nous les avons ordonnés de façon à éloigner les plus redondants.

3. Etude de la validité intra-concept de l'inventaire des motivations à s'engager

a) Hypothèses

L'inclusion des items issus d'études antérieures réalisées auprès de marins (Collomb *et al.*, 2004 ; Eyssartier *et al.*, 2004 ; Leconte, 1991) a étoffé les dimensions initiales. Certaines ont été divisées en aspects plus restreints et homogènes. *In fine*, nous nous attendons à observer les 27 dimensions suivantes : altruisme, bouger, dépassement de soi, pratique du sport, esprit de cohésion, intérêt pour la formation, devenir indépendant, avoir une place dans la société, retraite à jouissance immédiate, sécurité de l'emploi, sécurité financière, défendre la France, discipline, fibre militaire, tradition familiale, prestige de

l'uniforme, valeurs militaires, fierté d'être marin, commander, perspectives de promotion, responsabilités, intérêt pour la spécialité, technologies high-tech, besoin de reconnaissance, être utile, voyager, et prendre la mer. L'échelle de désirabilité sociale sera traitée séparément.

b) Méthode

Participants

Il s'agit de l'échantillon nommé « 2.b » dans l'Annexe 25 présentant les différents échantillons utilisés). Il a été utilisé également pour la validation du questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel version 2 (Etude 2 du Chapitre 6). Parmi ces 250 marins en fin de formation initiale, 41 sont des femmes (16,4 %) et 209 des hommes (83,6 %). Ils sont âgés en moyenne de 20,97 ans ($s = 1,80$). En ce qui concerne les spécialités d'emploi, il y a 22 détecteurs anti-sous-marins, 57 détecteurs (pour bâtiments de surface), 14 électroniciens d'armes, 6 électriciens, 4 fourriers, 5 fusiliers marins, 9 guetteurs de la flotte, 9 infirmiers, 29 mécaniciens d'armes, 5 maîtres d'hôtel, 2 secrétaires militaires, 81 personnels de spécialité « système d'information et de télécommunication », 2 personnels de spécialité « avionique », et 2 moniteurs de sport (2 participants ont fourni des codes erronés).

Procédure

Les passations ont été réalisées dans les écoles suivantes : Centre d'Instruction Naval de Saint Mandrier, l'Ecole des Fusiliers Marins de Lorient, l'Ecole des Fourriers de Querqueville et l'Ecole de Navigation de Lanveoc-Poulmic. Le correspondant local du service de psychologie appliquée et d'hygiène mentale de la marine devait présenter la recherche menée : « *il s'agit d'une étude portant sur les motivations qui poussent les jeunes d'aujourd'hui à s'engager dans la marine* » (cf. Consignes en Annexe 22). Les participants répondaient sur une feuille de lecture optique où ils précisaient leurs noms, prénoms et matricules militaires (afin de croiser l'inventaire des motivations à s'engager avec le questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel, renseigné lors de la même séance).

c) Résultats

Les participants ont omis un maximum de trois réponses, sauf l'un d'eux qui présente six valeurs manquantes (sur 152 items – sexe, âge et spécialité inclus). Nous avons considéré que l'ensemble de ces protocoles était exploitable.

Désirabilité sociale

Nous avons d'abord validé l'échelle de désirabilité sociale. Un item a été évincé car il réduisait la consistance interne de cette échelle³². Les items restants sont présentés en Annexe 23. Leurs moyennes se situent au centre de l'étendue ; leurs écart-types ne sont pas trop resserrés ; et leurs indices de discrimination sont satisfaisants. La fidélité de l'échelle est de .829.

Nous avons calculé la corrélation entre chaque item de motivation et le score de désirabilité sociale. Treize items de motivation sont fortement liés à la désirabilité sociale (corrélation supérieure à .55). Ceux-ci apparaissent trop fortement contaminés par la désirabilité sociale. Considérant que les réponses données ne portent plus vraiment sur ce que ces items sont censés mesurer, nous avons pris le parti de les évincer. La facette « défendre mon pays » s'avère entièrement supprimée. Les facettes « fibre militaire » et « valeurs militaires » perdent chacune deux items sur quatre. Les facettes « discipline » et « besoin de reconnaissance » sont également concernées par cette contamination de la mesure. Parmi les 85 items retenus au final, 20 présentent une corrélation supérieure ou égale à .40 avec la désirabilité sociale (dont quatre entre .50 et .52).

Structure factorielle

L'analyse en composantes principales extrait initialement 22 facteurs dont la valeur propre est supérieure à un. Le graphique des valeurs propres présente une très légère inflexion après le treizième facteur. Au regard de l'homogénéité du contenu des facteurs extraits, trois solutions fournissent des facteurs interprétables : 12, 13 ou 14 facteurs. Ces solutions ont été également privilégiées car elles semblent impliquer l'éviction d'un plus petit nombre d'item. Nous avons évincé les items qui présentaient des

³² Le contenu de cet item (« Parce que c'est ma dernière chance de m'en sortir professionnellement ») se distingue légèrement des autres .

saturation multiples dans ces trois solutions (voire dans d'autres solutions envisagées à titre exploratoire), en commençant par les items les plus problématiques. La consistance interne des facteurs extraits a également été prise en compte, mais ce sont surtout les saturations multiples qui sont à l'origine de la suppression des items. La solution en 13 facteurs s'impose petit à petit comme la plus ajustée aux données. Sur les 149 items initiaux, 40 ont été écartés (en plus des 13 trop fortement contaminés par la désirabilité sociale).

Cinq facteurs attendus n'ont pas été validés : l'altruisme, l'intérêt pour la formation, la discipline, la fibre militaire et les valeurs militaires. Plusieurs facteurs attendus s'agrègent ensemble. C'est le cas de la sécurité de l'emploi et de la sécurité financière offerte par cet engagement, aux-quels s'ajoute l'espoir d'obtenir une retraite à jouissance immédiate. Nous proposons de libeller ce facteur « motivations extrinsèques ». De même, les mobiles concernant les perspectives de promotion, l'accès à un niveau de responsabilités élevé et la possibilité d'encadrer du personnel s'avèrent fortement liés. Ces éléments semblent effectivement relever globalement des possibilités d'avancement, de commander. La pratique du sport et le dépassement de soi se regroupent également dans un même facteur extrait que nous proposons d'appeler simplement « sport/dépassement de soi » (voire « par esprit sportif »). Le prestige de l'uniforme et la fierté d'être marin qui s'agrègent sous le label « prestige de l'uniforme de la marine ». Trouver et avoir sa place dans la société s'avère lié au besoin de reconnaissance. Ce facteur inclut également le seul item restant de la facette « être utile ». Nous avons nommé ce facteur « être reconnu par la société, ses chefs, ses proches ». La facette « pour bouger » n'est plus représentée que par un seul item (« *pour vivre autre chose, pour l'aventure* »). Celui-ci s'intègre assez bien au facteur « voyages/découvertes ».

Le facteur attendu « prendre la mer » serait plutôt divisé en deux aspects relativement distincts (bien que corrélés) : d'une part la passion pour la mer et le monde maritime, d'autre part le désir d'embarquer et de connaître la vie à bord d'un bateau. La structure obtenue au final est reportée dans le Tableau 20. On y constate que toutes les saturations principales sont supérieures ou égales à .65. Bien que l'écart entre les

Tableau 20 : Analyse en composantes principales des items de motivation à l'engagement (rotation Promax)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Sécu_Financière_6	0,90						0,31				0,36		
Sécu_Financière_4	0,87						0,31				0,37		
Sécu_Financière_2	0,86						0,33				0,30		
Sécu_Financière_5	0,85	0,26					0,30				0,26		
Sécu_Emploi_10	0,84						0,34				0,30		
Sécu_Emploi_2	0,82						0,28				0,30		
Sécu_Emploi_5	0,80						0,40				0,32		
Sécu_Financière_1	0,79						0,26				0,27		
Sécu_Financière_3	0,79	0,28					0,38				0,44		
Sécu_Emploi_7	0,73						0,28				0,31		
Retraite_3	0,72												
Sécu_Emploi_1	0,71						0,29						
Retraite_4	0,71	0,37					0,27						
Sécu_Emploi_3	0,66						0,41				0,39		
Retraite_1	0,65	0,36					0,30						
Promotions_2		0,84		0,25	0,35		0,31	0,29	0,29	0,28	0,26		
Promotions_4	0,32	0,83			0,31		0,41	0,27	0,26		0,26		
Commander_2		0,81		0,40	0,38		0,34		0,43	0,46	0,26		0,42
Commander_3		0,80		0,38	0,32		0,35		0,34	0,28			0,26
Responsabilité_4		0,77		0,42	0,32		0,37		0,30	0,34	0,33		
Promotions_1		0,77			0,30		0,28						
Promotions_3		0,72	0,28	0,34	0,39		0,30	0,30	0,41	0,34	0,26		
Commander_1		0,70		0,29		0,25			0,30	0,37			0,31
Responsabilité_2		0,68		0,40	0,36		0,34	0,41	0,44	0,37	0,29		0,40
Embarquer_4		0,27	0,91	0,36	0,34	0,53							0,46
Embarquer_6			0,91	0,28	0,31	0,59							0,42
Embarquer_9			0,90	0,40	0,35	0,52				0,26			0,46
Embarquer_3			0,90		0,27	0,53							0,38
Embarquer_7			0,84	0,27	0,31	0,56							0,62
Embarquer_1		0,27	0,79	0,34	0,29	0,40				0,26			0,35
Cohésion_6		0,34	0,27	0,84	0,26		0,28		0,36	0,48	0,26		0,32
Cohésion_8			0,26	0,84			0,35		0,34	0,42			
Cohésion_5		0,45	0,29	0,82	0,34	0,30	0,32		0,39	0,52	0,36		0,40
Cohésion_3		0,30		0,73	0,30	0,28	0,29		0,32	0,41	0,32		0,32
Cohésion_1				0,73		0,29			0,26	0,44			0,33
Cohésion_2		0,33		0,71	0,27	0,26				0,34			0,29
Cohésion_4		0,27		0,68			0,31		0,35	0,30			
Cohésion_7			0,39	0,65	0,31		0,38		0,30	0,26	0,27		0,30
Uniforme_2		0,33	0,27		0,85		0,27						0,26
Uniforme_3	0,25	0,35	0,27		0,84		0,29						
Fierté_4		0,39	0,35	0,38	0,81		0,31		0,28	0,26	0,29	0,33	0,37
Uniforme_1		0,32			0,78		0,29						
Fierté_5		0,34	0,33	0,40	0,78		0,28		0,28	0,32	0,30	0,34	0,43
Fierté_3		0,28	0,28	0,44	0,74		0,30		0,29	0,31	0,33	0,37	0,39
Fierté_1			0,29	0,34	0,70				0,35	0,26		0,26	0,37

Analyse en composantes principales des items de motivation à s'engager (suite)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Voyager_6			0,59	0,28		0,89				0,27			0,35
Voyager_4			0,51	0,29		0,88				0,32			0,36
Voyager_5		0,25	0,49	0,34		0,87				0,32			0,41
Voyager_3		0,28	0,46	0,39	0,26	0,81			0,26	0,41			0,38
Voyager_1			0,45			0,78							0,26
Bouger_3		0,26	0,50	0,43		0,76	0,30			0,45	0,32		0,49
Place_Société_3	0,33	0,34		0,30			0,83		0,29		0,34		
Reconnaissan_7	0,44	0,36			0,45		0,78				0,45		
Reconnaissan_9		0,32		0,36			0,75			0,40	0,40		
Place_Sociale_2				0,34			0,74		0,27	0,27	0,41		
Etre_utile_3		0,31		0,39	0,26		0,74		0,35	0,37	0,39		0,32
Reconnaissan_6	0,37	0,44		0,38	0,38		0,72	0,27	0,43	0,39	0,44		
Reconnaissan_2	0,33	0,27			0,44		0,72			0,29	0,42		
Reconnaissan_4		0,45		0,27	0,31		0,65	0,32	0,36	0,30	0,36		0,27
Techn_pointe_3		0,27						0,94	0,39	0,25			
Techn_pointe_4								0,94	0,35				
Techn_pointe_2		0,28						0,93	0,41	0,28			
Techn_pointe_1								0,91	0,38	0,25			
Spécialité_2		0,39		0,32	0,26			0,38	0,83	0,29			
Spécialité_5		0,35		0,35				0,36	0,83	0,27			
Spécialité_3		0,42		0,29	0,27		0,36	0,35	0,80	0,34			0,26
Spécialité_1				0,31				0,27	0,77	0,29			
Spécialité_4		0,32		0,32			0,31	0,36	0,77				
Sport_3		0,30		0,52		0,29	0,27		0,33	0,83			0,26
Sport_2		0,34		0,51	0,28	0,29	0,35		0,28	0,78	0,43		0,27
Dépassement_2		0,36		0,47		0,36		0,39	0,38	0,74	0,32		0,33
Sport_1		0,27		0,29			0,34			0,74			
Dépassement_1		0,35		0,50		0,25		0,28	0,36	0,71			0,38
Sport_4	0,32						0,28			0,69	0,27		
Indépendant_3	0,42	0,28			0,26		0,49			0,28	0,89		
Indépendant_2	0,42						0,43				0,83		
Indépendant_4	0,41						0,45				0,82		
Indépendant_1		0,27					0,31			0,34	0,78		
Indépendant_5	0,31	0,30		0,33			0,49				0,77		
Tradi_Familial_3					0,25							0,91	
Tradi_Familial_2					0,26							0,89	
Tradi_Familial_1												0,89	
Mer_2			0,42	0,27	0,29	0,39							0,90
Mer_5			0,48		0,31	0,39							0,90
Mer_8			0,44	0,39	0,42	0,33				0,28		0,26	0,89
Valeurs propres	18,99	10,00	6,10	4,11	3,75	2,96	2,80	2,28	2,10	1,85	1,72	1,59	1,53
% var. expliquée	22,35	11,77	7,18	4,83	4,41	3,49	3,29	2,68	2,47	2,18	2,02	1,87	1,80

$N = 250$ $KMO = .879$ $\chi^2_{(3916)} = 18326,06$, $p < .001$

Les saturations inférieures à .25 ont été effacées pour plus de clarté.

Les saturations supérieures à .40 ont été mises en gras.

saturation principales et les saturations secondaires soit au moins de .20, on observe de nombreuses saturations multiples. En effet, ces facteurs de motivation sont relativement liés entre eux, comme on peut le constater dans le Tableau 21. Effectivement, 64 corrélations (sur 78) sont significatives, dont 20 supérieures à .40 (maximum observé : .65). On remarque également que tous ces facteurs sont liés à la désirabilité sociale. Ces corrélations varient de .15 à .65. Quatre facteurs de motivation apparaissent particulièrement contaminés par la désirabilité sociale : « être reconnu par la société, ses chefs, ses proches » ($r = .56$), « sport/dépassement de soi » ($r = .55$), « la cohésion » ($r = .53$) et « possibilités d'avancement/de commander » ($r = .53$). Dans le cadre de cette recherche, la désirabilité sociale sera contrôlée pour l'étude de la validité prédicteur-critère. Nous avons donc pris le parti de conserver ces facteurs malgré tout. Par ailleurs, la consistance interne des 13 facteurs de motivation est satisfaisante (alphas de Cronbach supérieurs à .85). Compte tenu du niveau de certaines inter-corrélations entre ces facteurs, nous avons effectué une analyse factorielle sur leurs scores factoriels : nous n'avons pas observé de structure de deuxième ordre qui fasse vraiment sens.

d) Conclusions

Nos résultats confirment la possibilité d'évaluer les mobiles pour l'engagement par plusieurs dimensions distinctes et fidèles. Ils nous incitent à conclure que les mobiles motivant un engagement dans la marine se décomposent en 13 grands facteurs. L'analyse en composantes principales tend à extraire des facteurs non-redondants entre eux, comme tout modèle multivarié. L'étude théorique avait dégagé un nombre important de dimensions motivationnelles (27) ; l'analyse factorielle a considérablement réduit celui-ci. Les 13 facteurs de motivation à l'engagement identifiés par l'inventaire se recoupent avec une majorité des mobiles évoqués spontanément lors de la pré-enquête (*cf.* Annexe 21). Ces facteurs semblent donc assez représentatifs des motivations des marins. Lors de la pré-enquête, nous avons invité les sujets à préciser leurs motivations pour la formation initiale. Les items issus de ces réponses se sont dispersés sur plusieurs autres dimensions dans l'analyse factorielle. On peut avancer au moins deux explications à ceci : (1) rassemblant un trop grand nombre d'aspects différents, les items étaient trop peu

Tableau 21 : Statistiques descriptives et corrélations entre les facteurs de motivation à s'engager

	<i>M</i>	<i>s</i>	1	2	3	4	5	6
1. Désirabilité sociale	26,54	6,10	(.829)					
2. Motivations extrinsèques	50,05	11,98	.15*	(.954)				
3. Devenir indépendant	16,17	4,71	.33***	.42***	(.852)			
4. Etre reconnu par la société, ses chefs, ses parents	23,64	5,97	.56***	.38***	.53***	(.889)		
5. Voyages/découvertes	23,90	4,49	.28***	.13*	.25***	.26***	(.922)	
6. Embarquer	21,64	5,72	.23***	.04	.15*	.20**	.65***	(.948)
7. Passion pour la mer	10,24	3,23	.27***	-.06	.15*	.18**	.43***	.53***
8. La cohésion	27,88	5,26	.53***	.07	.27***	.43***	.39***	.35***
9. Sport/dépassement de soi	20,34	4,35	.55***	.15*	.31***	.42***	.38***	.24***
10. Intérêt pour la spécialité	18,20	3,71	.37***	.10	.15*	.37***	.14*	.13*
11. Intérêt pour les technologies de pointe	12,96	4,19	.27***	-.02	.07	.19**	.16*	.12
12. Prestige de l'uniforme/de la marine	22,37	5,55	.45***	.17**	.24***	.39***	.26***	.36***
13. Tradition familiale	5,88	3,20	.36***	.06	.16*	.20**	-.03	.06
14. Perspectives d'avancement/de commander	28,78	6,16	.53***	.28***	.31***	.47***	.28***	.26***

Suite

	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Désirabilité sociale								
2. Motivations extrinsèques								
3. Devenir indépendant								
4. Etre reconnu par la société, ses chefs, ses parents								
5. Voyages/découvertes								
6. Embarquer								
7. Passion pour la mer	(.812)							
8. La cohésion	.32***	(.889)						
9. Sport/dépassement de soi	.22**	.53***	(.851)					
10. Intérêt pour la spécialité	.14*	.40***	.35***	(.878)				
11. Intérêt pour les technologies de pointe	.08	.20**	.28***	.42***	(.956)			
12. Prestige de l'uniforme/de la marine	.37***	.38***	.24***	.30***	.11	(.900)		
13. Tradition familiale	.22***	.23***	.08	.14*	.05	.27***	(.906)	
14. Perspectives d'avancement/de commander	.23***	.42***	.42***	.45***	.27***	.44***	.15*	(.932)

N = 913

k = nombre d'items par facette

* : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

Les corrélations non significatives ont été grisées

Les alpha de Cronbach sont portés sur la diagonale

homogènes ; et (2) les motivations pour la formation correspondent à divers aspects qui se retrouvent dans divers mobiles à l'engagement [*e.g.*, être reconnu par la société, ses chefs, ses proches ; les possibilités d'avancement/de commander (les promotions s'effectuent par formation dans l'armée) ; l'intérêt pour la spécialité (dont les divers aspects sont instruits en formation) ; la cohésion (au sein de la promotion)].

Par ailleurs, nous obtenons un facteur de motivations extrinsèques, comme Bagozzi *et al.* dans l'armée italienne (2003). Eyssartier *et al.* (2004) et Collomb *et al.* (2004) ont également relevé l'existence de ce type de motivations dans la marine française. On note également un groupe de trois mobiles liés à la vocation maritime de cette arme (embarquer, passion pour la mer, voyages/découvertes). Ces éléments inter-corrélés pourraient être regroupés dans un méta-facteur appelé « motivations maritimes ». Le nombre d'aspects militaires est assez réduit par rapport à celui attendu. En effet, les mobiles « défendre la France », « fibre militaire », « discipline » et « valeurs militaires » n'ont pu être retenus. C'est plus particulièrement dommage pour les deux derniers car ils se sont montrés prédictifs des comportements de civisme organisationnel dans le questionnaire « Dénolien » (*cf.* Chapitre 8 et Ivanchak et Didier, 2005). Une autre limite de ces résultats tient à leur caractère générique au niveau des spécialités d'emploi. En effet, les spécificités de certaines spécialités ne sont pas prises en compte dans cet inventaire (*e.g.*, de nombreux fusiliers marins s'engageraient uniquement dans l'espoir d'intégrer les commandos marine, ce qui n'est réservé qu'aux meilleurs d'entre eux).

D'autres recherches devront confirmer ces résultats et étudier l'intérêt et la possibilité d'inclure d'autres dimensions. Ces premiers résultats semblent montrer que l'approche fonctionnelle est pertinente pour comprendre ce qui motive certaines personnes à s'engager dans la marine. L'engagement n'est pas un comportement anodin. Bagozzi *et al.* (2003) souligne la richesse des mobiles qui y sont relatifs, en comparaison des thèmes qu'ils ont précédemment étudiés. C'est aussi pourquoi l'approche fonctionnelle semble adaptée à cet objet d'étude. Voyons à présent si elle permet de prédire certains aspects de réussite en poste.

4. Etude de la validation inter-concepts de l'inventaire des motivations

a) Hypothèses

Il ne semble pas exister d'étude empirique de la validité prédicteur-critère des motivations à s'engager dans l'armée au regard des comportements de civisme organisationnel. En l'absence de résultats antérieurs sur lesquels s'appuyer, et d'éléments théoriques correspondant à ce champ, une démarche exploratoire semble s'imposer ici. Nous pouvons seulement formuler deux hypothèses très générales :

Hypothèse 1 : Certains aspects de la motivation à s'engager permettent de prédire certains comportements de civisme organisationnel, la contamination par la désirabilité sociale étant contrôlée.

Hypothèse 2 : Certains aspects de la motivation à s'engager permettent de prédire les cognitions de turn-over volontaire, la contamination par la désirabilité sociale étant contrôlée.

b) Méthode

Participants

Il s'agit de l'échantillon utilisé pour la validation intra-concept de l'inventaire, mais réduit à 228 participants (vs. 250 précédemment). En effet, la section de détecteurs anti-sous-marins n'a pas renseigné le questionnaire évaluant des comportements de civisme organisationnel. Nous avons préféré exploiter tous les protocoles possibles lors de l'analyse factorielle de l'inventaire des motivations car le nombre d'observations par variable était très réduit. Ce sous-échantillon comprend les mêmes personnels féminin (N = 41, soit 18 %), mais 187 hommes seulement (82 %). L'âge moyen est similaire à celui de la validation intra-concept de l'inventaire (21 ans, $s = 1,84$). A l'exception des 22 détecteurs anti-sous-marins, les spécialités d'emplois sont également identiques à l'échantillon décrit précédemment (cf. point 3.b).

Procédure

Les participants ont renseigné l'inventaire des motivations selon les modalités décrites précédemment pour la validation intra-concept de l'inventaire (point 3.b). Ils ont également rempli le questionnaire d'auto-évaluation des comportements de civisme organisationnel lors de la même séance. Les consignes données par le psychologue ou le psychotechnicien qui encadrait la séance font l'objet de l'Annexe 9.

c) Résultats

Nous avons reconduit l'analyse factorielle de l'inventaire des motivations à s'engager dans cet échantillon légèrement réduit. La structure observée est identique.

Validité concourante des motivations à s'engager et effet de la désirabilité sociale

Les validités prédicteur-critère des mobiles à l'engagement sont reportées dans le Tableau 22. Nous avons également calculé les validités prédicteur-critère après contrôle statistique de la désirabilité sociale (corrélation entre la variable indépendante et la variable dépendante, lorsque la désirabilité sociale est maintenue constante). Ces corrélations figurent sous la corrélation bivariée, entre parenthèses (elles n'apparaissent pas pour les relations des mobiles entre eux, et des facettes de civisme organisationnel entre elles ; ceci afin de ne pas alourdir ce tableau plus qu'il ne l'est déjà).

Nous relevons 72 validités concourantes significatives (sur 117). Trente-trois seulement sont significatives après contrôle de la désirabilité sociale. Par ailleurs, cinq validités concourantes qui n'étaient pas significatives le deviennent lorsque la désirabilité sociale est contrôlée. Ce phénomène semble s'observer lorsqu'une des corrélations entre les trois variables en jeu est négative. En effet, quatre de ces cas concernent des motivations négativement liées aux comportements de civisme organisationnel (« motivations extrinsèques » et « devenir indépendant »). Un autre cas concerne les cognitions de turn-over volontaire, négativement corrélées avec la désirabilité sociale.

Les cognitions de turn-over volontaire apparaissent moins sensibles à la désirabilité sociale. Le contrôle de cette dernière réduit la magnitude des corrélations observées, mais n'affecte pas leur significativité. Huit mobiles à l'engagement sur 13 seraient prédictifs de ces cognitions.

Tableau 22 : Corrélations entre les motivations à s'engager, les comportements de civisme organisationnel et les cognitions de turn-over volontaire

	1	2	3	4	5	6	7
1. Désirabilité sociale	(.837)						
2. Motivations extrinsèques	.14*	(.955)					
3. Devenir indépendant	.33***	.41***	(.893)				
4. Etre reconnu par la société, ses chefs, ses parents	.57***	.37***	.54***	(.886)			
5. Voyages/découvertes	.29***	.12	.25***	.25***	(.925)		
6. Embarquer	.24***	.01	.13	.18**	.65***	(.949)	
7. Passion pour la mer	.27***	-.11	.12	.16*	.44***	.54***	(.935)
8. La cohésion	.53***	.03	.25***	.41***	.40***	.35***	.30***
9. Sport/dépassement de soi	.57***	.19**	.36***	.45***	.39***	.23***	.18**
10. Intérêt pour la spécialité	.38***	.08	.15*	.35***	.14*	.11	.11
11. Intérêt pour les technologies de pointe	.29***	.00	.09	.19**	.16*	.13	.10
12. Prestige de l'uniforme/de la marine	.46***	.13	.21**	.40***	.25***	.34***	.35***
13. Tradition familiale	.35***	.03	.15*	.20**	-.02	.08	.21**
14. Perspectives d'avancement/de commander	.54***	.26***	.30***	.45***	.27***	.25***	.21**
15. Aider/encourager	.36***	.02 (-.03)	.12 (.00)	.18** (-.03)	.19** (.09)	.02 (-.08)	.12 (.03)
16. Développer ses compétences	.25***	-.06 (-.10)	.04 (-.05)	.10 (-.05)	.22** (.16*)	.18** (.13*)	.23** (.17)*
17. Défendre les politiques organisationnelles	.35***	-.11 (-.17*)	.03 (-.10)	.17** (-.04)	.05 (-.06)	.07 (-.01)	.15* (.06)
18. Représenter l'organisation	.38***	-.05 (-.11)	.00 (-.15*)	.16* (-.07)	.18** (.08)	.20** (.12)	.29*** (.21*)
19. Proposer des améliorations	.28***	-.01 (-.06)	.04 (-.06)	.10 (-.07)	.07 (-.02)	.00 (-.07)	.07 (.00)
20. Inciter au respect des prescriptions	.35***	-.04 (-.09)	.07 (-.05)	.15* (-.07)	.06 (-.05)	.04 (-.05)	.20** (.11)
21. Prendre des initiatives	.36***	-.09 (-.15*)	.06 (-.07)	.11 (-.13)	.10 (-.01)	.06 (-.03)	.17* (.08)
22. Score général de civisme organisationnel	.47**	-.05 (-.13*)	.08 (-.09)	.21** (-.08)	.19** (.07)	.11 (.00)	.24*** (.14*)
23. Cognitions de turn-over	-.19**	.13 (.16*)	.02 (.09)	-.05 (.08)	-.25*** (-.21**)	-.32*** (-.29***)	-.27*** (-.23**)

Corrélations entre les motivations à s'engager, les comportements de civisme organisationnel et les cognitions de turn-over volontaire (suite)

	8	9	10	11	12	13	14
Motivations à s'engager	1. Désirabilité sociale						
	2. Motivations extrinsèques						
	3. Devenir indépendant						
	4. Etre reconnu par la société, ses chefs, ses parents						
	5. Voyages/découvertes						
	6. Embarquer						
	7. Passion pour la mer						
	8. La cohésion	(.892)					
	9. Sport/dépassement de soi	.55***	(.843)				
	10. Intérêt pour la spécialité	.39***	.35***	(.880)			
	11. Intérêt pour les technologies de pointe	.22**	.30***	.44***	(.958)		
	12. Prestige de l'uniforme/de la marine	.36***	.23***	.29***	.14*	(.901)	
	13. Tradition familiale	.21**	.10	.13	.06	.28***	(.904)
	14. Perspectives d'avancement/de commander	.40***	.39***	.45***	.29***	.43***	.15* (.919)
Comportements de civisme organisationnel	15. Aider/encourager	.45*** (.33***)	.39*** (.24***)	.25*** (.13)	.07 (-.03)	.21** (.05)	.12 (-.01) .33*** (.17**)
	16. Développer ses compétences	.27*** (.16*)	.32*** (.22**)	.27*** (.20**)	.27*** (.21**)	.13* (.02)	.13* (.05) .30*** (.20**)
	17. Défendre les politiques organisationnelles	.25*** (.08)	.20** (.00)	.04 (-.10)	.10 (.01)	.27*** (.14*)	.25*** (.15*) .18** (.00)
	18. Représenter l'organisation	.37*** (.22**)	.17** (-.06)	.20** (.07)	.18** (.08)	.56*** (.47***)	.27*** (.16*) .41*** (.26***)
	19. Proposer des améliorations	.18** (.04)	.17** (.01)	.01 (-.11)	.01 (-.08)	.18*** (.06)	.13 (.04) .26*** (.13*)
	20. Inciter au respect des prescriptions	.26*** (.09)	.20** (-.01)	.22** (.10)	.18** (.09)	.31*** (.18**)	.18** (.06) .26*** (.09)
	21. Prendre des initiatives	.35*** (.20**)	.15* (-.07)	.15* (.01)	.12 (.02)	.18** (.01)	.20** (.09) .25*** (.07)
	22. Score général de civisme organisationnel	.46*** (.28***)	.36*** (.13)	.25*** (.09)	.18** (.05)	.37*** (.19**)	.24*** (.10) .41*** (.22**)
	23. Cognitions de turn-over	-.24*** (-.17*)	-.10 (.02)	-.31*** (-.26***)	-.21** (-.17*)	-.36*** (-.31***)	-.07 (-.01) -.25*** (-.17**)

Corrélations entre les motivations à s'engager, les comportements de civisme organisationnel et les cognitions de turn-over volontaire (suite)

	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1. Désirabilité sociale									
2. Motivations extrinsèques									
3. Devenir indépendant									
4. Être reconnu par la société, ses chefs, ses parents									
5. Voyages/découvertes									
6. Embarquer									
7. Passion pour la mer									
8. La cohésion									
9. Sport/dépassement de soi									
10. Intérêt pour la spécialité									
11. Intérêt pour les technologies de pointe									
12. Prestige de l'uniforme/de la marine									
13. Tradition familiale									
14. Perspectives d'avancement/de commander									
15. Aider/encourager	(.905)								
16. Développer ses compétences	.49***	(.817)							
17. Défendre les politiques organisationnelles	.40***	.25***	(.840)						
18. Représenter l'organisation	.41***	.34***	.50***	(.824)					
19. Proposer des améliorations	.47***	.26***	.45***	.26***	(.822)				
20. Inciter au respect des prescriptions	.51***	.37***	.44***	.47***	.39***	(.832)			
21. Prendre des initiatives	.38***	.29***	.31***	.25***	.45***	.44***	(.800)		
22. Score général de civisme organisationnel	.85***	.65***	.67***	.66***	.66***	.72***	.57***	(.931)	
23. Cognitions de turn-over	-.23***	-.28***	-.19**	-.45***	-.03	-.27***	-.01	-.33***	(.913)

N = 228 * : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

Les corrélations non significatives ont été grisées

Les validités concourantes obtenues après contrôle de la désirabilité sociale apparaissent entre parenthèses sous les validités sans correction

Les alpha de Cronbach sont portés sur la diagonale

Au niveau du score général de civisme organisationnel, cinq mobiles s'avèrent prédictifs, après contrôle de la désirabilité sociale (neuf sans cette correction). Il s'agit, par ordre d'importance, de la cohésion ($r = .28$, $p < .001$)³³, des possibilités d'avancement/de commander ($r = .22$, $p < .01$), du prestige de l'uniforme/de la marine ($r = .19$, $p < .01$), de la passion pour la mer ($r = .14$, $p < .05$) puis des motivations extrinsèques ($r = -.13$, $p < .05$). En ce qui concerne les facettes de civisme organisationnel, nous proposons de ne pas détailler les effets obtenus pour chacune de ces facettes car nous présentons une analyse multivariée pour chacune d'elles dans la section qui suit. Ces analyses sont plus instructives quant aux mobiles les plus déterminants pour chaque aspect du civisme organisationnel. Remarquons néanmoins que deux facettes de civisme organisationnel ne présentent qu'une seule corrélation significative lorsque la désirabilité sociale est contrôlée. L'analyse multivariée ne présente pas d'intérêt dans ces deux cas. Il s'agit de « proposer des améliorations », qui serait lié aux possibilités d'avancement/de commander ($r = .13$, $p < .05$). Les comportements incitant les autres à respecter les prescriptions organisationnelles (règlement, consignes du supérieur, *etc.*) sont également liés à un seul mobile à l'engagement, le prestige de l'uniforme/de la marine ($r = .18$, $p < .01$).

Modèles de régression multiple

Nous avons effectué des régressions multiples afin (a) d'identifier les mobiles qui apportent une contribution unique à la prédiction des aspects de civisme organisationnel ; (b) préciser le niveau de validité de l'inventaire de motivation sur ces critères externes ; et (c) montrer que les mobiles sélectionnés participent à la prédiction des critères externes, au delà de la désirabilité sociale. Le score de désirabilité sociale constitue le premier bloc de ces régressions hiérarchiques. Les mobiles présentant une corrélation significative (désirabilité sociale contrôlée) ont été inclus dans le deuxième bloc. Les mobiles ne contribuant pas significativement au modèle ont été évincés un à un. Le Tableau 23 présente le modèle de régression ainsi obtenu pour le score général de civisme organisationnel³⁴.

³³ Tous les indices de corrélation présentés dans cette section ont été corrigés pour la désirabilité sociale.

³⁴ Deux sujets ont été évincés car leurs résidus s'écartent anormalement des autres. Le résidu studentisé maximum restant s'élève à -3,11.

Tableau 23 : Régression du score général de civisme organisationnel sur la désirabilité sociale et les motivations à s'engager

Modèles	Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}	ΔR^2
1	Désirabilité sociale	0,46***	0,459***	0,211	0,208	
2	Désirabilité sociale	0,17*				
	Cohésion	0,27***				
	Prestige de l'uniforme/de la marine	0,15*				
	Possibilités d'avancement/de commander	0,15*				
			0,568***	0,323	0,311	0,112***

N = 225 * : $p < .05$ *** : $p < .001$

On constate globalement que les mobiles permettent de prédire les comportements de civisme organisationnel au delà de la désirabilité sociale ($\Delta R^2 = .112$, $F_{(3, 221)} = 12,17$, $p < .001$). Cette dernière serait tout de même associée à 20,8 % de la variance du score de civisme organisationnel, ce qui n'est pas négligeable. Les mobiles portant sur la cohésion, le prestige de l'uniforme/de la marine et les possibilités d'avancement seraient les plus fortement prédictifs des comportements de civisme organisationnel d'une manière générale. La validité prédicteur-critère de ces trois mobiles réunis est d'un niveau satisfaisant ($R = .568$, $F_{(4, 221)} = 26,35$, $p < .001$).

Les régressions multiples relatives aux facettes de civisme organisationnel sont reportées en Annexe 24. Le modèle obtenu pour « aider/encourager » comprend la cohésion ($\beta = .31$, $p < .001$) et le sport/dépassement de soi ($\beta = .18$, $p < .05$, $R = .489$, $F_{(3, 224)} = 23,44$, $p < .001$). Le développement de ses compétences serait prédit par les mobiles « sport/dépassement de soi » ($\beta = .23$, $p < .01$), « intérêt pour les technologies de pointe » ($\beta = .20$, $p < .01$) et « passion pour la mer » ($\beta = .16$, $p < .05$, $R = .424$, $F_{(4, 220)} = 12,07$, $p < .001$). Les effets obtenus pour « défendre les politiques organisationnelles » sont plus ténus. Les motivations extrinsèques contribuent à hauteur de $\beta = -.17$ ($p < .05$) et le prestige de l'uniforme à hauteur de $\beta = .16$ ($p < .05$), pour une validité concourante globale de $R = .406$ ($F_{(3, 224)} = 14,72$, $p < .001$). En revanche, la

représentation de l'organisation apparaît plus sensible aux aspects motivationnels ($R = .646$, $F_{(6, 221)} = 26,42$, $p < .001$), notamment du prestige de l'uniforme ($\beta = .42$, $p < .001$). Devenir indépendant confirme ici son statut de motivation contre-productive ($\beta = -.22$, $p < .001$). Les possibilités d'avancement/de commander ($\beta = .19$, $p < .01$), la cohésion ($\beta = .16$, $p < .05$) et la tradition familiale ($\beta = .11$, $p < .05$) favorisent quant à eux les comportements de représentation de l'organisation. Le modèle obtenu pour la prise d'initiatives inclut la cohésion ($\beta = .21$, $p < .01$) et les motivations extrinsèques ($\beta = -.13$, $p < .05$, $R = .489$, $F_{(3, 224)} = 16,70$, $p < .001$).

Pour chacun des modèles effectués, le groupe de mobiles sélectionnés apporte une contribution significative au delà de l'effet de la désirabilité sociale. Ces contributions varient de $\Delta R^2 = .046$ ($F_{(2, 224)} = 6,11$, $p < .01$ pour « défendre les politiques organisationnelles ») à $\Delta R^2 = .272$ ($F_{(5, 221)} = 20,66$, $p < .001$ pour « représenter l'organisation »).

En ce qui concerne les cognitions de turn-over volontaire, le modèle final comprend le prestige de l'uniforme/de la marine ($\beta = -.26$, $p < .001$), l'intérêt pour la spécialité ($\beta = -.24$, $p < .001$), le désir d'embarquer ($\beta = -.22$, $p < .001$) et les motivations extrinsèques ($\beta = .18$, $p < .01$). Ces mobiles apportent une contribution au delà de la désirabilité sociale ($\Delta R^2 = .215$, $F_{(4, 222)} = 15,91$, $p < .001$) et offrent une validité globale de $R = .502$ ($F_{(5, 222)} = 14,93$, $p < .001$).

d) Conclusions

Les 13 mobiles dégagés diffèrent quant à leur validité prédicteur-critère. On peut distinguer une première catégorie de motivations : les motivations contre-productives. C'est surtout le cas du mobile « motivations extrinsèques » qui présente quatre effets contre-productifs significatifs (*i.e.*, corrélations négatives avec les aspects de civisme organisationnel ou corrélations positives avec les cognitions de turn-over, désirabilité sociale contrôlée) sur l'ensemble des critères étudiés (facettes de civisme organisationnel, score général de civisme organisationnel et cognitions de turn-over volontaire). S'engager pour devenir indépendant serait également contre-productif. On ne relève qu'un seul effet contre-productif sur neuf possibles pour ce mobile, mais les corrélations sont toutes négatives (sauf sur les cognitions de turn-over volontaire, évidemment). Le besoin d'être

reconnu par la société, ses chefs et/ou ses proches aurait quant à lui un statut particulier : il ne serait ni productif, ni contre-productif (aucun effet significatif).

Les motivations productives constituent une deuxième catégorie de mobiles à l'engagement, elle-même divisible en deux sous-groupes :

- (a) les motivations assez fortement productives qui présentent chacune quatre à six effets significatifs, dont un sur le score général de civisme organisationnel. Il s'agit, par ordre d'importance, de la cohésion (six effets au total), des possibilités d'avancement/de commander (six effets), du prestige de l'uniforme/de la marine (cinq effets), et de la passion pour la mer (quatre effets).
- (b) les motivations faiblement productives qui présentent chacune deux effets significatifs, mais qui n'affectent pas le score général de civisme organisationnel. C'est le cas de « voyages/découvertes », « embarquer », « sport/dépassement de soi », « intérêt pour la spécialité », « intérêt pour les technologies de pointe » et « tradition familiale ».

En outre, nous constatons que plus de la moitié des validités prédicteur-critère significatives s'effacent lorsque la désirabilité sociale est contrôlée. Il semble donc utile de contrôler ce biais lorsqu'on étudie la motivation. Cette remarque est également valable pour l'auto-évaluation des comportements de civisme organisationnel qui s'avère manifestement contaminée par ce biais (notamment le score général). Toutefois, il faudrait vérifier que l'échelle de désirabilité sociale développée ici spécifiquement pour s'intégrer aux mobiles pour s'engager mesure effectivement la désirabilité sociale en étudiant sa validité au regard d'une (ou plusieurs) échelles de désirabilité validées.

Les modèles de régression multiples effectués montrent que les motivations pour s'engager dans la marine permettraient globalement de prédire l'aspect informel de la performance au travail, et les cognitions de turn-over volontaire, au delà de l'effet de la désirabilité sociale. L'inventaire des motivations construit présenterait donc une certaine validité prédicteur-critère. Ceci tend à confirmer l'intérêt des motivations à l'engagement et de l'approche fonctionnelle pour les appréhender.

5. Perspectives d'applications

Outre une meilleure compréhension des comportements de civisme organisationnel et des cognitions de turn-over volontaire, cette étude pilote visait à étudier l'intérêt d'une évaluation des motivations à l'engagement pour une application en recrutement. Au regard des résultats obtenus, la marine souhaite utiliser cet inventaire en sélection. La magnitude des validités concourantes que nous avons relevée doit préalablement être confirmée par une autre étude en termes de validité prédictive (avec un délai plus ou moins long entre l'évaluation des motivations et des critères de réussite en poste). Il faut également remarquer que l'aspect informel de la performance au travail est probablement plus sensible à la motivation que la performance sur les tâches prescrites. Les premiers résultats observés ici ne préjugent donc en rien de la validité prédictive de cet inventaire sur la performance globale (*e.g.*, la notation annuelle, critère qui serait vraisemblablement privilégié ici).

Par ailleurs, nos résultats montrent que la motivation est contaminée par la désirabilité sociale. Ceci pose problème pour l'exploitation en recrutement de l'inventaire des motivations. Face à ce problème qui met directement en jeu l'intérêt d'un tel outil en termes d'applications, nous avons d'abord pensé à exploiter l'échelle de désirabilité sociale. Cependant, il ne semble pas exister de méthode satisfaisante permettant de réajuster les scores individuels en fonction du niveau de désirabilité sociale. Par conséquent, l'échelle de désirabilité sociale permettrait simplement d'invalidiser les protocoles les plus douteux et de relativiser l'interprétation des scores. Cependant, la sensibilité des items de motivation à la désirabilité sociale semble telle qu'un grand nombre de protocoles seraient probablement douteux. La seule solution serait de recourir à un questionnaire de type ipsatif. Ceux-ci sont effectivement parfois employés pour contrôler la désirabilité sociale des items (*e.g.*, D5D de Rolland et Mogenet, 1994). Il s'agit de présenter simultanément plusieurs éléments ayant le même niveau de désirabilité sociale. Le sujet doit choisir l'élément qui lui correspond le plus, par exemple (diverses alternatives existent). Chaque élément correspondant à une des dimensions évaluées, on peut calculer un score pour chaque dimension.

Les résultats obtenus dans l'étude présentée ici conditionnaient la mise en place d'un programme de recherche au niveau de la SERAP. Le programme de recherche, dont

la mise en place est confirmée, vise globalement à étudier la faisabilité et l'intérêt d'un outil d'évaluation des motivations à l'engagement. Nous proposons dans un premier temps d'achever la validation du questionnaire normatif des motivations à s'engager. Ceci devrait nous donner les éléments nécessaires à la construction du questionnaire ipsatif. L'objectif final est de comparer ces deux types de questionnaires. Trois étapes ont été envisagées dans cette perspective.

Etude 1 : Identifier les dimensions de la motivation à s'engager ; valider empiriquement ces dimensions en constituant des lots d'items homogènes représentatifs de façon univoque de ces dimensions (ceci correspond à l'étude présentée ici).

Etude 2 : Validation croisée de la structure factorielle des motivations à s'engager (sur un deuxième échantillon) ; obtenir un indice plus fiable du niveau de désirabilité sociale de chaque item : la différence entre les réponses en situation d'enjeu *versus* en situation sans enjeu semble présenter une plus grande validité écologique (Marshall, De Fruyt, Rolland et Bagby, 2005).

Etude 3 : Comparaison d'une mesure normative et d'une mesure ipsative des motivations (validité prédictive et contamination par la désirabilité sociale).

Discussion générale

Bénéficiant d'un effort de recherche important ces deux dernières décennies, les comportements de civisme organisationnel sont devenus un construit à part entière. Les nombreuses recherches que nous avons passées en revue tendent à confirmer la validité de ce construit au niveau intra-concept (définitions théoriques, modélisations de son contenu, développement d'instruments de mesure) et au niveau inter-concept (distinction par rapport à la performance sur les tâches prescrites, identification de divers antécédents et des conséquences du construit). L'objectif général du travail présenté ici était d'introduire ce nouveau construit dans le champ de la recherche en psychologie du travail francophone, car il semble présenter certains intérêts au niveau scientifique et appliqué.

1. Synthèse des intérêts du construit de civisme organisationnel

Les principaux intérêts du construit de civisme organisationnel se situent au niveau théorique, de ses antécédents et de ses conséquences.

Intérêts théoriques

L'émergence des comportements de civisme organisationnel semble avoir modifié la manière de concevoir la performance au travail. Nous avons pu constater que les recherches sur ces comportements ont conduit à une nouvelle théorie de la performance au travail (Chapitre 1). La performance au travail serait donc bi-factorielle, incluant la performance sur les tâches prescrites et la performance sur les aspects informels (*i.e.*, les comportements de civisme organisationnel ; Borman et Motowildo, 1997 ; Conway, 1996). Organ et Ryan (1995) et Motowildo *et al.* (1997) ont proposé des modèles schématisant cette théorie. Une synthèse simplifiée de ces deux modèles a été présentée en fin de Chapitre 1 (Figure 1, p. 24), se limitant aux éléments principaux de cette théorie. Cette théorie fait apparemment l'objet d'un certain consensus parmi les deux équipes de chercheurs qui ont particulièrement contribué au développement du construit (*i.e.*, Organ et ses collègues ; Borman, Motowildo, Van Scotter et leurs collègues) et parmi d'autres chercheurs (*e.g.*, Podsakoff *et al.*, 2000 ; Stein, 2000 ; Werner, 2000). Il

semble s'agir d'un changement scientifique significatif. Prendre en compte l'aspect informel de la performance (les comportements de civisme organisationnel) permet de rendre compte de la performance au travail de façon plus complète. Les comportements de civisme organisationnel permettraient notamment d'expliquer une part significative de la variance de la performance globale qui restait jusqu'alors inexpliquée (habituellement appelée « erreur » ; Werner, 2000).

L'intérêt des comportements de civisme organisationnel tient également au fait qu'ils semblent *indispensables, voire vitaux* (Katz, 1964) *pour les organisations*. Ils permettraient effectivement de pallier l'organisation formelle du travail (Bateman et Organ, 1983 ; Katz, 1964). Il y aura probablement toujours un décalage entre le travail prescrit et le travail réel (Rabardel *et al.*, 1998) ; les organisations auront donc besoin longtemps encore « *des ressources des employés en innovation, en coopération spontanée [ou en entraide avec ses collègues], en comportement créatif et protecteur* » (Katz, 1964, p. 132, notre traduction).

Intérêts liés aux antécédents

L'état des lieux des principales connaissances actuelles concernant les antécédents des comportements de civisme organisationnel (Chapitre 5) a permis de constater que ces comportements s'articulent avec de nombreux autres construits intéressants pour la psychologie du travail. Le construit de civisme organisationnel a ainsi pu être situé dans le réseau nomologique de ses relations les plus largement admises avec d'autres construits psychologiques (*cf.* Figure 3, p. 88). De plus, les comportements de civisme organisationnel ont donné un nouvel intérêt à certains de ces construits dont les liens avec la performance sur les tâches prescrites n'étaient pas toujours à la hauteur des attentes théoriques. C'est notamment le cas de la satisfaction et des traits de personnalité. On peut penser que ceci a favorisé l'effort de recherche fourni au niveau du construit de civisme organisationnel ces vingt dernières années.

Intérêts liés aux conséquences

Le principal intérêt du construit au niveau de ses conséquences est l'augmentation de la performance de l'équipe et de l'organisation (*cf.* Chapitre 4). Cette relation entre les comportements de civisme organisationnel et la performance de l'équipe ou de

l'organisation est souvent tenue pour un fait acquis. Dans le Chapitre 4, nous avons constaté que de multiples arguments théoriques vont dans de sens. Nous avons noté également que quelques recherches seulement ont étudié cette relation (Voir Podsakoff *et al.*, 2000, pour une revue). D'autres recherches seraient utiles afin de confirmer et de pouvoir généraliser plus assurément ce postulat, qui est un aspect important de ce construit.

2. Principales contributions de ce travail

Le travail présenté ici visait l'étude de divers aspects de la validité du construit de civisme organisationnel. Notre premier objectif était l'analyse théorique de ce construit, notamment afin d'en éclaircir la définition. Notre deuxième objectif était l'étude empirique de la validité du construit au niveau intra-concept et inter-concept.

a) Validité intra-concept du construit

Définition du construit

Nous avons proposé une définition des comportements de civisme organisationnel intégrant deux niveaux : une définition en termes théoriques (caractéristiques distinguables par un observateur ; objet du Chapitre 2) et une définition en termes de contenu du construit (objet du Chapitre 3).

Définition en termes théoriques : Dans le domaine de la performance sur les aspects informels, de nombreux concepts ont été proposés par différents chercheurs, avec des appellations, des contenus, des opérationnalisations et des définitions différentes. Les deux principales conceptions du construit, proposées par les deux grandes équipes de chercheurs dans ce domaine (*i.e.*, Organ et ses collègues ; Borman, Motowildo, Van Scotter et leurs collègues) se sont rapprochées au fil des années, jusqu'à ce que ces équipes reconnaissent travailler sur le même phénomène (Borman et Motowildo, 1993 ; Coleman et Borman 2000 ; Organ, 1997 ; Organ et Ryan, 1995). Postulant également l'existence d'un phénomène latent commun aux diverses conceptions, nous avons étudié les définitions théoriques existantes (Brief et Motowildo, 1986 ; George et Brief, 1992 ; Organ, 1997 ; Schnake, 1991 ; Van Dyne, Cummings et McLean Parks, 1995). Globalement, on peut constater que les limites de ce jeune construit sont peu claires. Une

définition plus précise semblait nécessaire, dégagant les caractéristiques qui fondent le construit. L'identification de ces caractéristiques devait permettre à un observateur de déterminer de manière plus fiable si tel comportement relève du civisme organisationnel ou pas.

Nous avons confronté les arguments des divers auteurs et retenu les éléments qui semblaient les plus pertinents. Le croisement de ces divers points de vue nous a permis de sélectionner un ensemble d'éléments qui constitue une nouvelle définition, qui est la synthèse des précédentes. Nous proposons donc de qualifier de Comportements de Civisme Organisationnel (CCO) les comportements organisationnels actifs (George et Brief, 1992), **discrétionnaires** (*i.e.*, communément non-imposables par l'organisation et dont le défaut n'est généralement pas considéré comme punissable ; Organ, 1997), réalisés volontairement, et fonctionnels du point de vue de l'organisation (ou réalisés dans le but d'être fonctionnels ; George et Brief, 1992 ; Schnake, 1991). Ces comportements permettent globalement de pallier les imperfections de l'organisation formelle du travail (Katz, 1964) et/ou de faciliter l'accomplissement des objectifs organisationnels (George et Brief, 1992). Distincts du travail prescrit et de la performance sur les tâches prescrites (Borman et Motowildo, 1997 ; Conway, 1996), ils peuvent être considérés comme un aspect informel de la performance au travail.

La caractéristique « extra-rôle », qui apparaît fréquemment dans la littérature, a été rejetée au profit de la caractéristique « discrétionnaire » (Organ, 1997). Nous avons effectivement conclu comme Tepper *et al.* que « *la caractérisation du CCO comme un comportement extra-rôle n'est pas tenable* » (Tepper *et al.*, 2001, p. 794, notre traduction). Notons que le critère « discrétionnaire » est probablement sensible aussi aux variations de jugements. Il semble donc préférable de le considérer comme une caractéristique dynamique (*i.e.*, qui varie selon les observateurs, les organisations et les postes ; Van Dyne *et al.*, 1995). Remarquons enfin que la singularité des comportements de civisme organisationnel semble tenir essentiellement à leur caractère discrétionnaire. Ils ont leur essence dans cet aspect facultatif.

Définition en termes de contenu : Coleman et Borman (2000) proposent un modèle intégrant les conceptions précédentes dans un construit intégrateur. Ces chercheurs ont effectué un travail de fond au niveau des divers aspects du contenu du construit et de la

structure dimensionnelle de celui-ci. Ce modèle a été repris et détaillé par Borman, Penner *et al.* en 2001. Nous avons retenu ce modèle qui semble être le plus représentatif du contenu du construit.

Souhaitant articuler la définition théorique des comportements de civisme organisationnel à la définition en termes de contenu, nous avons vérifié que chaque élément du contenu du modèle de Borman, Penner *et al.* (2001) soit en adéquation avec notre définition en termes théoriques³⁵ (*cf.* Chapitre 3). Les éléments invalides ont été reformulés ou supprimés (notamment les facettes « ténacité » et « soumission »). Le modèle du contenu obtenu après ces modifications (*cf.* Tableau 1, p. 50) a été comparé aux modèles les plus représentés dans la littérature scientifique (voir notamment le Tableau 2, p. 51). Le modèle modifié apparaît assez étendu au niveau du contenu, probablement parce que Coleman et Borman (2000) souhaitaient représenter largement le construit. Notre définition en termes de contenu apparaît au final plus riche que les modèles précédents, alors que, dans le même temps, notre définition théorique délimite plus strictement le construit (en termes de caractéristiques permettant à un observateur de distinguer ces comportements des autres comportements organisationnel). Par ailleurs, il s'agit aussi du seul modèle postulant une structure factorielle de deuxième ordre. N'ayant pas connaissance de validation empirique de celle-ci, nous nous proposons de vérifier cette hypothèse.

Mesure du construit

Le Chapitre 6 avait pour objectifs : (a) d'étudier la structure du construit de civisme organisationnel ; (b) de construire un instrument de mesure en langue française pouvant être utilisé pour les recherches futures.

Une première version du questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel était basée sur les items fournis par Borman (Borman, Buck *et al.*, 2001 ; Etude 1 du Chapitre 6). Dans une première analyse en composantes principales, les items formulés négativement se sont regroupés ensemble, formant un facteur de comportements contre-productifs. Nous avons préféré évincer ces items qui s'apparentent

³⁵ L'équipe de chercheurs composée de Borman, Coleman, Penner, Motowildo et leurs collègues ne semble pas avoir proposé de définition en termes théoriques des comportements de civisme organisationnel formalisée en tant que telle.

à des comportements de retrait plutôt qu'à des comportements de civisme organisationnel. L'analyse factorielle suivante a fourni les facettes attendues, correspondant au modèle de Borman, Penner *et al.* (2001). Cependant, trois facettes se sont avérées trop peu consistantes (manifester de la courtoisie, inciter les autres à respecter les prescriptions organisationnelles, manifester de la loyauté) et une autre présentait une double saturation problématique dans l'analyse factorielle de deuxième ordre (développer ses compétences). Nous avons pu retenir seulement six facettes sur les dix attendues. Au niveau des facteurs de deuxième ordre, nos données s'ajustent mieux au modèle en deux facteurs de Williams et Anderson (1991 ; CCO bénéficiant aux Individus et CCO bénéficiant à l'Organisation) qu'au modèle en trois facteurs de Coleman et Borman (2000 ; soutien personnel, soutien organisationnel, initiatives personnelles). Les deux premiers facteurs proposés par Coleman et Borman (2000) sont cependant contigus à ceux du modèle de Williams et Anderson (1991) que nous avons retenu.

Une deuxième version du questionnaire a été développée (Etude 2 du Chapitre 6) avec deux objectifs : (a) disposer d'une évaluation suffisamment fiable de tous les aspects du construit et (b) confirmer la structure factorielle de deuxième ordre. Les analyses ont montré que les facettes « coopérer » et « manifester de la courtoisie » manquaient de consistance interne. En outre, les items des facettes « aider » et « encourager » se sont agrégés ici en un seul facteur extrait homogène. La facette « défendre les politiques organisationnelles » que nous proposons d'ajouter s'est avérée consistante et distincte des six autres facteurs retenus.

Par ailleurs, l'ensemble des items renvoient manifestement à un même facteur général, en plus des facettes spécifiques. Un modèle hiérarchique à facteurs emboîtés serait donc le plus adapté pour rendre compte des données observées. Les deux facteurs du modèle de Williams et Anderson (1991 ; CCOI et CCOO) observés dans la première version du questionnaire ne se sont donc pas confirmés dans la deuxième version. De même, le modèle en trois facteurs de Coleman et Borman (2000) n'a encore pas été retenu.

Les résultats issus de la deuxième version du questionnaire devraient être plus fiables et généralisables que ceux de la première version (questionnaire amélioré, échantillon plus important). Nous avons donc conclu que *les comportements de civisme*

organisationnel correspondraient plutôt à un construit latent général qui peut néanmoins se distinguer en quelques facettes plus précises. Ceci fait écho avec l'étude récente de Tepper *et al.* (2004) confrontant plusieurs modèles par le biais d'analyses factorielles confirmatoires. Les résultats de la méta-analyse de Lepine *et al.* (2002) vont également dans le sens d'un construit psychologique latent (la majorité des corrélations corrigées entre les facettes approchent .70). D'autres recherches devront néanmoins être menées avant que nous puissions réellement statuer sur la structure factorielle du construit. La distinction selon le bénéficiaire du comportement de civisme organisationnel (l'organisation vs. des individus) proposée par Williams et Anderson (1991) peut toutefois être considérée comme une alternative possible, à la fois simple et pertinente.

b) Validité inter-concepts

Comportements de civisme organisationnel et personnalité

La personnalité est un antécédent généralement admis des comportements de civisme organisationnel, d'où sa présence dans la théorie bi-factorielle de la performance au travail (Borman et Motowildo, 1993 ; Motowildo *et al.*, 1997 ; Organ et Ryan, 1995). Il semblait donc pertinent d'étudier la validité divergente du questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel avec le modèle des cinq grands facteurs de personnalité (objet du Chapitre 7). Les relations observées vont globalement dans le sens des corrélations relevées dans la méta-analyse de Borman, Penner *et al.* (2001). Les traits de personnalité impliqués dans les comportements de civisme organisationnel seraient essentiellement le caractère consciencieux, l'extraversion et l'agréabilité (uniquement sur les CCOI pour ce dernier). Nous avons observé des liens plus forts au niveau de l'extraversion que Borman, Penner *et al.* (2001), peut-être à cause d'une opérationnalisation plus large des comportements de civisme organisationnel.

Par ailleurs, nous avons proposé une analyse détaillée de la validité prédicteur-critère des facettes de personnalité afin de comprendre plus finement les relations que la personnalité entretient avec les comportements de civisme organisationnel. Il s'agissait de « décortiquer » la relation entre un facteur de personnalité et un facteur de civisme organisationnel par les corrélations entre leurs facettes respectives. Chaque facteur de

personnalité croisé avec un facteur de civisme organisationnel constituerait un pattern de relations entre leurs facettes. Comme LePine et Van Dyne (2001), nous avons notamment observé que la majorité de ces patterns de relations ne sont pas entièrement consistants (*i.e.*, certaines corrélations ne sont pas significatives parmi l'ensemble des relations possibles), y compris pour le caractère consciencieux.

Nous n'avons pas pu montrer que certains facteurs de personnalité interagissent au niveau des comportements de civisme organisationnel comme l'ont observé Witt *et al.* au niveau de la performance au travail globale (2002). Ces résultats, mis en doute par notre effectif relativement réduit, sont toutefois à considérer avec prudence et nécessitent d'autres investigations. Croiser les facteurs de personnalité avec des facteurs liés à l'environnement de travail semble encore plus pertinent (Tett et Burnett, 2003), comme par exemple les politiques organisationnelles (Hochwarter *et al.*, 2000) ou la satisfaction (Witt et Silver, 1994). L'étude de ce type d'interactions permettrait une meilleure compréhension des processus conduisant à l'adoption de comportements de civisme organisationnel.

Comportements de civisme organisationnel et turn-over volontaire

Chen *et al.* (1998) postulent que le niveau de civisme organisationnel correspond à la distance qu'un employé voudrait garder entre lui et l'organisation. De plus, « *Si l'intention de turn-over est l'indice attitudinal de rester ou partir, les CCO sont l'indice comportemental* » (Chen *et al.*, 1998, p. 924, notre traduction). Par ailleurs, parmi les items que nous a fournis Borman, ceux qui représentent la loyauté, et qui sont formulés négativement, s'apparentent manifestement à des cognitions de turn-over volontaire. Il semble donc y avoir des relations entre ces deux construits (Cropanzano *et al.*, 2003 ; Paillé, 2006). En outre, Griffeth *et al.* (2000) observent dans leur méta-analyse que la performance au travail globale est la variable la plus fréquemment étudiée dans le cadre du turn-over volontaire.

Constatant l'importance de l'attachement organisationnel et de la satisfaction dans les théories du turn-over volontaire (Hom et Griffeth, 1995, 2000) et des comportements de civisme organisationnel (Organ et Ryan, 1995), nous avons formulé l'hypothèse d'antécédents communs à ces deux construits. Cette hypothèse a été étudiée dans le cadre d'une recherche commandée par la marine nationale. L'objectif était d'identifier les

déterminants psychologiques du phénomène de turn-over volontaire pendant la période probatoire (phénomène exacerbé par les recrutements massifs effectués dans le cadre de la professionnalisation des armées). En intégrant le construit de civisme organisationnel dans cette étude, il est apparu que l'adhésion aux valeurs militaires, la résilience vis-à-vis de la vie en groupe, et la préférence pour un lien long sont prédictifs à la fois des cognitions de turn-over volontaire et des comportements de civisme organisationnel. Les prédicteurs de cette étude, spécifiques au contexte militaire, ont permis à la marine de mieux comprendre le phénomène de turn-over volontaire pendant la période probatoire. Les prédicteurs développés incluaient également des motivations à s'engager dans la marine, à titre exploratoire. Certaines d'entre elles se sont avérées liées aux cognitions de turn-over volontaire et aux comportements de civisme organisationnel.

L'importance des motivations pour le construit de civisme organisationnel

Nous avons étudié les motivations à s'engager des marins au regard des comportements de civisme organisationnel (Chapitre 9). Les résultats obtenus ont montré que des motivations même générales et non-spécifiques aux comportements de civisme organisationnel peuvent être liées à ces comportements. En effet, la motivation à s'engager dans la marine serait prédictive du score général de civisme organisationnel à un niveau intéressant ($R = .568$, $F_{(4, 221)} = 26,35$, $p < .001$). Il est possible que certains mobiles motivant un engagement dans l'armée soient proches des mobiles motivant les comportements de civisme organisationnel, comme les possibilités d'avancement/de commander (Hui, Lam et Law, 2000), la cohésion, le prestige perçu de l'organisation, le dépassement de soi.

Les résultats du Chapitre 9 tendent à confirmer l'importance de la motivation, que nous avons constatée lors de la revue des principaux antécédents des comportements de civisme organisationnel (Chapitre 5). Il semble exister un certain consensus à ce niveau, puisque les deux principales équipes de chercheurs s'accordent sur ce point (Borman et Penner, 2001 ; Organ, 1990 ; Van Scotter et Motowildo, 1996), comme d'autres chercheurs (Bolino, 1999 ; Hui *et al.*, 2000 ; Katz, 1964 ; Kemery *et al.*, 1996 ; Van Dyne *et al.*, 1994).

Nous avons argumenté que l'importance de l'aspect motivationnel dans le construit de civisme organisationnel tient à la nature même de celui-ci, notamment à son

caractère discrétionnaire. Dépendant du bon-vouloir de l'employé, ces comportements seraient liés à sa motivation. Le caractère discrétionnaire mettant en exergue l'origine motivationnelle de ces comportements, on pourrait croire que leurs antécédents doivent nécessairement rendre compte de cette origine motivationnelle. Par conséquent, la personnalité, la satisfaction, l'attachement organisationnel, la justice organisationnelle sont parfois considérées comme des construits impliquant la motivation de l'employé (Bolino, 1999 ; Organ, 1990 ; Van Scotter et Motowildo, 1996). On remarque que ces quatre construits correspondent aux principaux antécédents passés en revue dans le Chapitre 5. A notre sens, ces construits ne visent pas à opérationnaliser la motivation, mais ils peuvent être considérés comme des sources de motivations.

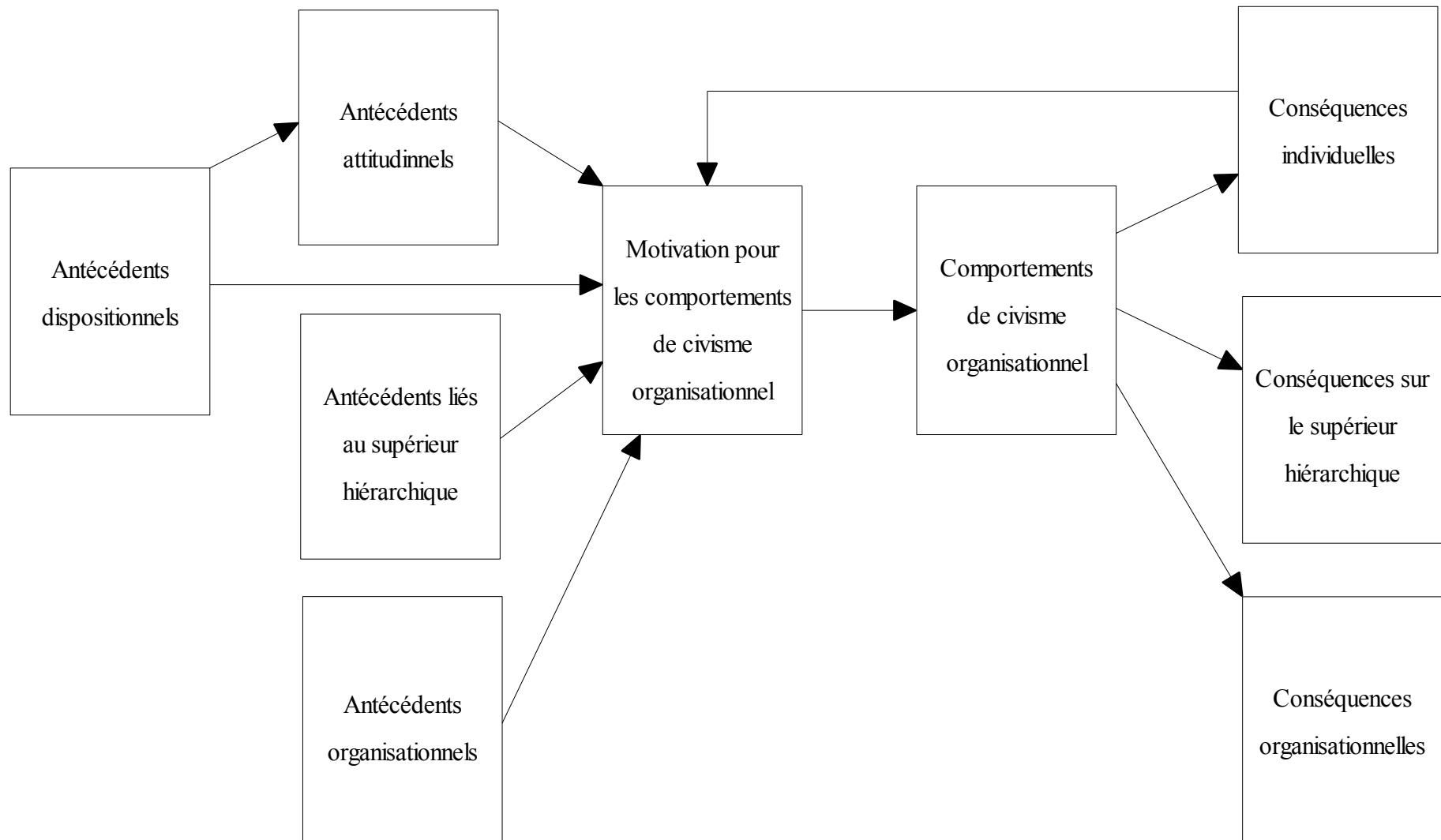
L'étude théorique de la validité inter-concept du construit de civisme organisationnel (Chapitres 4 et 5) nous a permis de positionner ce construit dans un réseau nomologique des relations qu'il entretient avec d'autres variables intéressant la psychologie du travail (Figure 3, p. 88). La dimension motivationnelle discutée ci-dessus n'apparaît pas dans ce modèle car les rares études opérationnalisant explicitement la motivation utilisent des théories différentes, portant sur des aspects motivationnels hétérogènes (*e.g.*, les caractéristiques du poste, l'instrumentalité des comportements de civisme organisationnel pour obtenir une promotion). En outre, la plupart des construits antécédents pourraient correspondre à des aspects motivationnels (les antécédents dispositionnels, attitudinels et la justice organisationnelle) selon certains auteurs (Bolino, 1999 ; Organ, 1990 ; Van Scotter et Motowildo, 1996). L'importance de la dimension motivationnelle dans ce construit nous invite à ajouter celle-ci dans ce modèle ; ceci pour trois raisons essentielles : (a) l'existence d'un consensus sur l'origine motivationnelle des comportements de civisme organisationnel ; (b) l'hypothèse selon laquelle cette origine motivationnelle tient aux caractéristiques intrinsèques de ces comportements (essentiellement leur caractère discrétionnaire) ; et (c) l'assimilation effectuée des variables dispositionnelles et attitudinelles à des sources de motivations. Nous postulons donc que les motivations pour les comportements de civisme organisationnel sont le principal antécédent de ces comportements, un antécédent qui médiatiserait l'effet des construits plus classiquement prédictifs de ces comportements. Cette hypothèse est schématisée par la Figure 4, qui inclut cette dimension motivationnelle dans le réseau nomologique déterminé initialement (qui apparaît ici

simplifié). Le réseau nomologique initial (Figure 3, p. 88) peut être considéré comme une représentation des connaissances généralement admises actuellement ; le deuxième réseau nomologique (Figure 4) est plutôt un modèle hypothétique représentant ce qui semble se dégager de l'analyse théorique proposée dans ce document (les résultats obtenus dans le Chapitre 9 tendant également à confirmer les conclusions de cette analyse).

L'intérêt de ce modèle hypothétique est double. Premièrement, les antécédents dispositionnels et attitudinels sont positionnés comme des sources de motivations. La justice organisationnelle, également considérée comme une source de motivation, n'apparaît pas directement dans ce modèle simplifié où les grands types d'antécédents ne sont pas détaillés : elle se répartie en fait dans les antécédents liés au supérieur (justice interactionnelle) et dans les antécédents organisationnels (justice procédurale, justice distributive). Deuxièmement, ce modèle rappelle que les comportements de civisme organisationnel sont liés à la motivation du fait de leur nature discrétionnaire. En revanche, si la dimension motivationnelle semble pertinente pour comprendre les comportements de civisme organisationnel, il reste à préciser le contenu de celle-ci, à la théoriser, et à définir comment l'opérationnaliser. Nous l'envisageons *a priori* plutôt comme le souhait, le désir, l'envie de se comporter de manière civique. Ce modèle s'inspire probablement du modèle des liens intermédiaires proposé par Mobley pour rendre compte du turn-over volontaire (1977). La motivation pour les comportements de civisme organisationnel s'apparente en quelque sorte à l'intention de turn-over volontaire. Par conséquent, l'approche fonctionnelle utilisée précédemment ne semble pas vraiment adaptée pour opérationnaliser la motivation dans le cadre de ce modèle : les raisons pour se comporter de manière civique sont relativement stables. Or, ici, il s'agit plutôt d'un *état* de motivation potentiellement labile.

La Figure 4 précise que les conséquences individuelles (ici les bénéfices narcissiques dont nous avons postulé l'existence dans le Chapitre 4) agiraient en retour sur la motivation à réaliser d'autres comportements de civisme organisationnel. Dans le Chapitre 4, nous avons déjà fait l'hypothèse de « *cycles auto-renforçant* » (Mowday *et*

Figure 4 : Les comportements de civisme organisationnel et leur réseau nomologique simplifié incluant une dimension motivationnelle



al., 1982) : la satisfaction pourrait être tour à tour un antécédent et une conséquence des comportements de civisme organisationnel (Pond *et al.*, 1997), ainsi que l'engagement organisationnel (Motowildo, 2000).

Dans son analyse théorique des motivations sous-jacentes aux divers comportements organisationnels, Katz (1964) conclut que la dynamique motivationnelle des comportements correspondant au civisme organisationnel serait différente de celle des comportements correspondant aux tâches prescrites. L'importance de la motivation pour le construit de civisme organisationnel suggère également de l'inclure dans la théorie bi-factorielle de la performance au travail (Borman et Motowildo, 1993 ; Motowildo, Borman et Schmit, 1997 ; Organ et Ryan, 1995). Nous proposons d'ajouter la motivation parmi les antécédents privilégiés des comportements de civisme organisationnel dans la Figure 1 représentant schématiquement cette théorie (p. 24). Cela ne signifie pas que la motivation n'est pas liée à la performance sur les tâches prescrites, comme le précise les flèches en pointillé de cette illustration. Cela signifie seulement que la motivation serait plus fortement liée à l'aspect informel de la performance.

3. Problèmes posés par l'application des comportements de civisme organisationnel dans les organisations

Evaluer et récompenser les comportements de civisme organisationnel

Evaluer les comportements de civisme organisationnel permettrait aux organisations de prendre en compte cet aspect nouvellement formalisé de la performance au travail. Ceci leur permettrait d'expliquer une part de variance inexpliquée jusqu'à lors (Werner, 2000). En outre, cet aspect de la performance de leurs employés serait indispensable à la survie des organisations (Katz, 1964) et contribuerait à leur efficacité et à leur performance. Tous ces éléments invitent les organisations à favoriser cet aspect de la performance, notamment en l'évaluant et en le récompensant. L'évaluation des comportements de civisme organisationnel pose cependant des problèmes d'ordre théoriques. Pour mémoire nous avons retenu les deux critères proposés par Organ (1997) pour qualifier un comportement de discrétionnaire : (a) qu'il ne puisse pas vraiment être imposé par l'organisation, et (b) que son défaut ne soit pas considéré comme punissable. Le fait d'évaluer explicitement certains comportements de civisme organisationnel

n'impose pas au sens strict l'adoption de ces comportements, mais la suggère fortement. De même, ne pas effectuer un comportement évalué par l'organisation implique pour l'employé d'être moins bien évalué qu'un autre qui l'effectuerait. Cela ne correspond-il pas déjà à une forme de sanction ? En l'état actuel de la définition que nous en donnons, les comportements de civisme organisationnel semblent donc difficilement applicables dans les organisations. Le problème se situe apparemment au niveau de la caractéristique définitoire « discrétionnaire », qu'il faut vraisemblablement revoir.

Redéfinition du caractère discrétionnaire

Le caractère discrétionnaire des comportements de civisme organisationnel visait initialement à rendre compte du fait que ces comportements correspondent à un niveau de performance qui va au delà des attentes normales. Les perspectives d'applications dans les organisations semble nécessiter la précision suivante au niveau du caractère discrétionnaire : il s'agit de comportements généralement non-imposables, dont le défaut est communément considéré comme non-punissable, *mais qui sont valorisés par l'organisation et qui peuvent être récompensés par celle-ci*. Cette définition permet d'identifier deux profils extrêmes d'employés : ceux qui travaillent pour répondre à un niveau d'attentes minimal (ce que l'organisation est en droit d'imposer) ; ceux qui travaillent volontairement plus pour dépasser les attentes normales (ce que l'organisation n'est pas en droit d'imposer, mais qui favorise son efficacité). Cette définition semble mieux correspondre à la nature des comportements de civisme organisationnel. Dans ce nouveau cadre définitoire, la participation singulière de certains employés, qui n'est pas toujours prise en compte actuellement, peut être reconnue, évaluée et récompensée.

Par ailleurs, la mise en place d'une évaluation des comportements de civisme organisationnel dans une organisation présente *a priori* deux risques. Premièrement, certains employés risquent de percevoir celle-ci comme une nouvelle exigence abusive de la part de l'organisation. Il y a donc un risque de conflit social. Les employés, comme les cadres dirigeants, doivent intégrer qu'il ne s'agit pas d'être toujours plus exigeant envers les employés, mais de mesurer plus complètement la performance afin qu'elle rende mieux compte de la réalité du terrain (*i.e.*, de réduire la part de variance inexpliquée correspondant anciennement à de l'erreur). Les organisations doivent en outre garder à l'esprit que ces comportements ne sont *pas imposables*. Il peut y avoir également un

risque de dérive à ce niveau. Par ailleurs, les comportements de civisme organisationnel auraient une variance inter-individuelle plus élevée que la performance sur les tâches prescrites selon Werner (2000). Ils sont donc théoriquement plus discriminants que la performance sur les tâches prescrites. Les organisations devront donc déterminer également le poids accordé à chaque type de performance.

L'évaluation des comportements de civisme organisationnel peut être utilisée comme critère dans le cadre du recrutement. Cependant, sélectionner les candidats par rapport à des critères de performance non obligatoires peut poser des problèmes au niveau éthique et légal.

Application aux analyses de poste

Comme l'évaluation de la performance au travail, les analyses de poste gagneraient à être repensées afin de pouvoir inclure des comportements de civisme organisationnel. En effet, les méthodes d'analyse de poste traditionnelles ne sont pas très adaptées à la mise en évidence de ces comportements (Werner, 2000). Ces analyses correspondent plus traditionnellement à un effort de définition précise des aspects de la performance sur les tâches. La contribution des comportements de civisme organisationnel à la performance de l'équipe et de l'organisation justifie que l'on prenne en compte ces activités qui débordent du cadre du poste, du rôle attendu au sens le plus strict. La méthode des incidents critiques semblerait un peu plus adaptée (Borman et Motowildo, 1993 ; Campbell, Ford *et al.*, 1990).

Outre l'aspect discrétionnaire, le construit de civisme organisationnel met en avant l'existence d'un aspect de performance transverse, observable dans différents emplois. Celui-ci semble s'opposer à un aspect de performance technique (*i.e.*, ce qui relève directement des compétences techniques spécifiques à un métier). Cette distinction entre une activité technique, liée au métier, et une activité plus transverse (nécessitant des compétences qui ne sont pas spécifiques à un métier donné) semble importante, au même titre que la distinction entre les activités discrétionnaires versus imposables. Les analyses de postes incluent parfois déjà des aspects non-techniques. La distinction « activité technique » versus « activité transverse » rendrait donc compte d'une certaine réalité observée sur le terrain. Apparemment pertinente dans le cadre des analyses de postes,

cette distinction pourrait l'être, par extension, dans le cadre de la conceptualisation de la performance au travail.

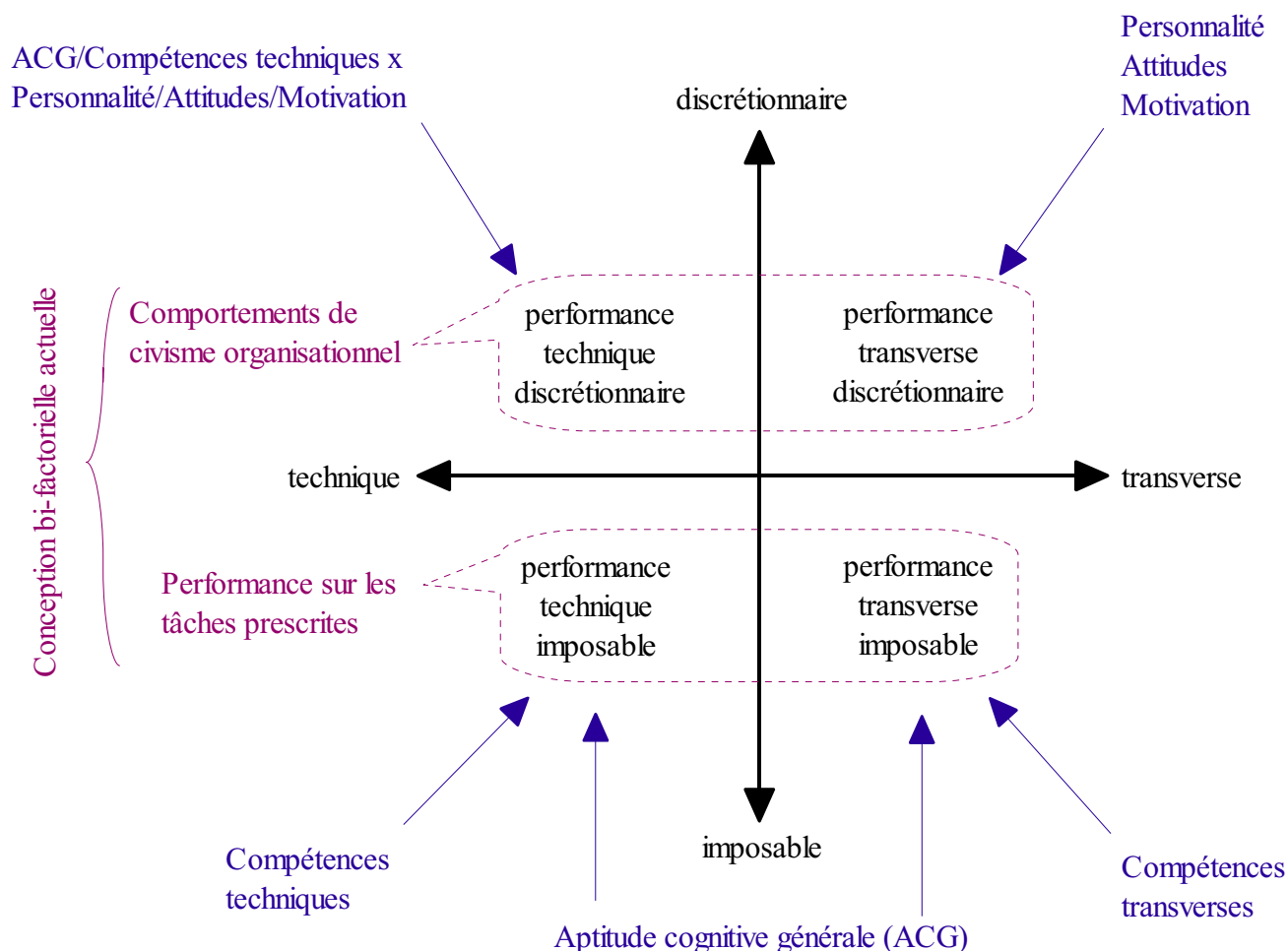
4. Evolution possible de la conception de la performance au travail

Deux axes pour décrire le domaine de la performance au travail

Les recherches sur le construit de civisme organisationnel ont apporté deux principaux éléments améliorant notre compréhension de la performance au travail : d'une part l'existence et l'importance de comportements discrétionnaires ; d'autre part l'existence d'un aspect de performance transverse observable dans différents emplois. On peut effectivement distinguer les comportements relevant de la compétence technique d'un métier (performance technique) et les comportements relevant de compétences communes à plusieurs métiers (performance transverse). Les comportements discrétionnaires versus imposables permettent de distinguer quant à eux deux types de performance : le niveau de performance minimal et celui qui dépasse les attentes normales. Les principales dimensions du domaine de la performance au travail pourraient être décrits par le croisement de ces deux axes (l'axe de performance technique versus transverse et l'axe de performance imposable versus discrétionnaire). La Figure 5 représente schématiquement cette évolution possible de la conception de la performance au travail.

Le croisement des deux grands axes issus de l'émergence du construit de civisme organisationnels dégage quatre grandes dimensions de la performance au travail : la performance technique imposable (*e.g.*, faire une vidange pour un mécanicien), la performance transverse imposable (*e.g.*, répondre au téléphone et fixer un rendez-vous à un client), la performance technique discrétionnaire (*e.g.*, aider un collègue débordé à faire la vidange dont il est responsable) et la performance transverse discrétionnaire (*e.g.*, encourager le collègue débordé). On remarque que la performance sur les tâches prescrites correspond à la fois à la performance imposable technique et à la performance imposable transverse. De même, le construit de civisme organisationnel contient également des aspects techniques (*e.g.*, développer ses compétences, prendre des initiatives) et des aspects transverses (*e.g.*, manifester de la courtoisie, représenter l'organisation).

Figure 5 : Description du domaine de la performance au travail selon les axes technique/transverse et imposable/discretionnaire



Par rapport au modèle bi-factoriel de la performance au travail (Borman et Motowildo, 1993 ; Motowildo *et al.*, 1997 ; Organ et Ryan, 1995), ce modèle introduit une distinction supplémentaire, la performance technique versus transverse. Cette deuxième distinction a surtout été défendue par Campbell, Ford *et al.* (1990) et Campbell, Mc Henry et Wise (1990) d'après leurs observations effectuées dans le cadre du projet A (*cf.* Chapitre 1). Cette distinction est moins largement théorisée et admise, mais elle nous semble pertinente. Les référentiels de compétences développés dans les organisations semblent inclure fréquemment des compétences observables sur plusieurs emplois. Ces référentiels tendent donc à confirmer l'existence de la performance

transverse proposée par Campbell, Ford *et al.* (1990) et Campbell, Mc Henry et Wise (1990).

Par ailleurs, en examinant les études que nous avons passées en revue, nous nous sommes aussi demandé s'il n'y avait pas quelques fois un amalgame entre discrétionnaire et transverse. Les libellés donnés aux concepts sont parfois ambigus à ce niveau (*e.g.* « comportements extra-rôle », « comportements hors tâche », « *non-task behaviors* », *etc.*). Le concept de performance contextuelle regroupe, entre autres, les CCO de Organ et son équipe (qui sont explicitement définis comme discrétionnaires) et les éléments de performance non spécifiques au poste issu du modèle d'efficacité du soldat du projet A (Campbell, Mc Henry et Wise, 1990 ; ce que nous avons appelé performance transverse, à défaut d'un meilleur terme). Le modèle suggéré ici, à titre exploratoire, permet d'éviter cette confusion.

Ajouter la distinction entre performance technique et performance transverse vise enfin à améliorer notre compréhension de la performance au travail et la prédiction de ses diverses dimensions. Nous proposons dans ce sens trois hypothèses qui sont représentées dans la Figure 5 :

Hypothèse 1 : La performance technique imposable est liée à l'aptitude cognitive générale et aux compétences techniques.

Hypothèse 2 : La performance transverse imposable est liée à l'aptitude cognitive générale et à des compétences que nous pourrions appeler « transverses ».

Hypothèse 3 : La performance transverse discrétionnaire est liée à la personnalité, aux attitudes à l'égard du travail (satisfaction, attachement organisationnel et justice organisationnelle) et à la motivation.

Hypothèse 4 : La performance technique discrétionnaire est liée à l'interaction du facteur d'aptitude cognitive générale/compétences techniques et du facteur de personnalité/attitudes/motivation.

On remarque que l'aptitude cognitive générale contribuerait à la prédiction de trois des quatre dimensions du domaine de performance au travail. Ceci peut expliquer la

validité prédictive relativement importante dont elle fait preuve sur la performance au travail considérée globalement.

Le modèle de la performance au travail suggéré ici apparaît à la fois plus complexe et plus parcimonieux que le modèle bi-factoriel de Borman et Motowildo (1993), Motowildo *et al.* (1997) et Organ et Ryan (1995), puisqu'il inclut une distinction supplémentaire. L'intérêt de ce modèle doit être vérifié par la confirmation (a) de la pertinence de la distinction entre performance technique et performance transverse par les spécialistes de ce domaine et (b) des hypothèses de relations entre les antécédents et les quatre dimensions proposés.

En ce qui concerne le construit de civisme organisationnel dans sa conception actuelle, les recherches des vingt dernières années semblent avoir fourni des éléments significatifs de la validité et de l'intérêt de ce construit. Cependant, cette période de recherche a également été marquée par une multitude de définitions, de théorisations et d'opérationnalisations diverses qui ne facilitent pas l'accumulation constructive de connaissances. C'est pourquoi il semble que les efforts de recherches devraient maintenant se porter prioritairement sur la validité intra-concept de ce construit (la plupart des études passées en revue portent sur les antécédents du construit). Il nous apparaît important pour l'avenir de ce construit (a) de parvenir à un consensus quant à la définition de celui-ci (en termes de caractéristiques distinctives observables), (b) de préciser le nombre et le contenu de ses diverses facettes (un consensus sur ce point serait également bienvenu), et (c) de poursuivre l'étude de sa structure factorielle.

Références bibliographiques

- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions models. *Academy of Management Journal*, 40, 1208-1227.
- Antoine, P. (2000). *Les big five : Présentation et comparatif des tests psychologiques de langue française inspirés du modèle de la personnalité des « cinq grands »*. Etude interne n°00/271, Saint Mandrier : Centre d'Instruction Naval de St Mandrier \ Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie.
- Antoine, P. (2002). *Personnalité et Alter Ego : Etude d'un inventaire de inspiré du modèle en cinq grands facteurs*. Etude interne n°02/285, Saint Mandrier : Centre d'Instruction Naval de St Mandrier \ Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie.
- Bachrach, D. G., Bendoly, E., & Podsakoff, P. M. (2001). Attributions of the “causes” of group performance as an alternative explanation of the relationship between organisational citizenship behavior and organisational performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 6, 1285-1293.
- Bagozzi, M. P., Bergami, M., & Leone, L. (2003). Hierarchical representation of motives in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 88, 915-943.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (2000). Select on conscientiousness and emotional stability. in E. A. Locke (ed.), *Handbook of principles of organizational behavior*. Blackwell publishers.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 1, 9-30.

- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-895.
- Becker, T. E. & Randall, D. M. (1994). Validation of a measure of organizational citizenship behavior against an objective behavioral criterion. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 160-167.
- Becker, T. E. & Vance, R. J. (1993). Construct validity of three types of organizational citizenship behavior: An illustration of the direct products model with refinements. *Journal of Management*, 19, 663-682.
- Berkowitz, L. (1972). Social norms, feelings, and other factors affecting helping and altruism in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 6). New York: Academic Press.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1, 29-41.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. in N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10, 2, 99-109.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive scales. *Journal of Applied Psychology*, 86, 5, 965-973.

- Borman, W. C. & Penner, L. A. (2001). Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives. in B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the work place* (pp. 45-61). Washington, DC: American Psychological Association.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowildo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Campbell, C. H., Ford, P., Rumsey, M. G., Pulakos, E. D., Borman, W. C., Felker, D. B., De Vera, M. V. & Riegelhaupt, B. J. (1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 277-300.
- Campbell, D. T., Mc Henry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313-333.
- Capara, G. V., Barbaranelli, C., & Borgogni, L. (1997). *Alter Ego : les cinq facteurs fondamentaux de personnalité*. Paris : Les Editions et Applications Psychologiques.
- Carson, K. D., & Carson, P. P. (1998). Career commitment, competencies, and citizenship. *Journal of Career Assessment*, 6, 195-208.
- Chen, X., Hui, C. & Sego, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931.
- Clary, E. G. & Orenstein, L. (1991). The amount and effectiveness of help: the relationship of motives and abilities to helping behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 58-64.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1140-1157.
- Coleman, V. C. & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Ressource Management Review*, 10, 1, 25-44.

- Collomb, P., Antoine, P., Congard, A., & Ivanchak, S. (2004). *Etude des valeurs du personnel de la marine*. Communication au 13ème Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Bologne.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 425-445.
- Congard, A. & Antoine, P. (2004). *Manuel de l'inventaire de personnalité OCEAN*. Etude interne n°04/297, Saint Mandrier : Centre d'Instruction Naval de St Mandrier \ Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie.
- Congard, A., Antoine, P., Didier, F., Gilles, P-Y., & Ivanchak, S. (2006). « OCEAN » : *Validation d'un test de personnalité pour le recrutement et l'orientation professionnelle*. Communication au Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Hammamet.
- Conway, J. C. (1996). Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction. *Human Performance*, 9, 4, 309-329.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1, 160-169.
- Dalton, D. R. & Cosier, R. A. (1988). Psychometric properties of the organizational citizenship behavior scale. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 479-482.
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Circka, C. C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for performance plans. *Academy of Management Journal*, 42, 420-428.
- De Fruyt, F. (2001). Faut-il prendre en compte la personnalité dans les décisions de recrutement et de sélection ? in C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche & J.-P. Rolland (Eds.) *RH, les apports de la psychologie du travail* (pp. 31-34). Paris : Editions d'organisation.

- Dendleux, P., Cornevaux, N., & Antoine, P. (2002). *Etude du phénomène de dénonciation du contrat en cours de formation au CIN St Mandrier – Exploitation d'un questionnaire psychosociologique d'étude des motifs et facteurs de départ* (Etude interne n°02/288) Saint Mandrier : Centre d'Instruction Naval de St Mandrier, Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie.
- Dickes, P., Flieller, A., Tournois, J., & Kop, J-L, (1994). *La psychométrie*. Paris : PUF.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Eyssartier, C., Congard, A., & Didier, F. (2004). *Etude de la satisfaction des élèves du Centre d'Instruction Naval de Saint Mandrier*. Etude interne n°04/293, Saint Mandrier : Centre d'Instruction Naval de St Mandrier \ Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie.
- Fahr, J., Earley, P. C., & Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Ferris, G. R., Witt, L. A., & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86, 6, 1075-1082.
- Findley, H. M., Giles, W. F., & Mossholder, K. W. (2000). Performance appraisal process and system facets: Relationships with contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 4, 634-640.
- George, J. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.
- George, J. M. & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.

- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good. A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 3, 463-488.
- Hattrup, K., O'Connell, M. S., & Wingate, P. H. (1998). Prediction of multidimensional criteria: Distinguishing task and contextual performance. *Human Performance*, 11, 305-319.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., & Kacmar, K. M. (2000). Perceptions of organisational politics as a moderator of the relationship between conscientiousness and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 3, 472-478.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : International in work-related values*. Beverly Hills : Sage.
- Hogan, J. B. (1994). Empirical keying of background data measures. in G. S. Stokes, M. D. Mumford, & W. A. Owens (Eds.), *Biodata handbook: Theory, research, and use of biographical information in selection and performance prediction*. (pp. 69-107) Palo Alto: CPP Books.
- Hogan, R., Hogan, J. & Roberts, B. W. (1996). Personality measurement and employment decisions. *American Psychologist*, 51, 5, 469-477.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equation analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.

- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling of turn-over theory: cross-sectional and longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76, 3, 350-366.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Hough, L. & Paulin, C. (1994). Construct-oriented scale construction: the rational approach. in G. S. Stokes, M. D. Mumford, & W. A. Owens (Eds.), *Biodata handbook: Theory, research, and use of biographical information in selection and performance prediction*. (pp. 109-145) Palo Alto: CPP Books.
- Howell, D. C. (1998). *Méthodes statistiques en sciences humaines*. Paris : De Boeck Université
- Hui, C., Lam, S. K. & Law, K. S. (2000). Instrumental values of organisational citizenship behavior for promotion: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 5, 822-828.
- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3-21.
- Ivanchak, S. (2005). *Comprendre et prédire les comportements de civisme organisationnel par un questionnaire biographique*. Communication présentée au deuxième colloque « Junior » du Réseau de recherches en Psychologie du Travail et des Organisations, Amiens.
- Ivanchak, S. & Didier, F. (2005). *Comprendre et prédire le turn-over volontaire par un questionnaire biographique*. Etude interne n°05/302, Saint Mandrier : Centre d'Instruction Naval de St Mandrier \ Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie.
- Ivanchak, S., Didier, F., & Congard, A. (2006). *Vers une meilleure compréhension du turn-over volontaire pendant la période probatoire : Analyse des questionnaires "Dénolien" 2005*. Etude interne n°06/308, Saint Mandrier : Centre d'Instruction Naval de St Mandrier \ Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie.

- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 5, 984-996.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across life span. *Personnel Psychology*, 52, 621-652.
- Judge T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 3, 376-407.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavior Science*, 9, 131-146.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kemery, E. R., Bedeian, A. G., & Zacur, S. R. (1996). Expectancy-based job cognitions and job affects as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 635-651.
- Kidwell, R. E., Jr, Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23, 775-793.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Krebs, D. L. (1970). Altruism—an examination of the concept and a review of the literature. *Psychological Bulletin*, 73, 258-302.
- Lam, S. S. K., Hui, C., & Law, K. S. (1999). organizational Citizenship Behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84, 4, 594-601.

- Leconte, M. (1991). *Etude interne du questionnaire de motivation n°2*. Etude interne n°91/227, Saint Mandrier : Centre d'Instruction Naval de St Mandrier \ Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie.
- Lee, K. & Allen, N. (2002). organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1, 131-142.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational Citizenship Behavior: A critical revue and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1, 52-65.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationship with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational Citizenship Behavior: A critical revue and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1, 52-65.
- Levy-Leboyer, C. (1998). *La motivation dans l'entreprise*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Marshall, M. B., De Fruyt, F., Rolland, J.-P., & Bagby, R. M. (2005). Socially desirable responding and the factorial structure of the NEO PI-R. *Psychological assessment*, 17, 3, 379-384.
- Meyer, J. P., Allen, J. A., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.
- Mobley, W. H. 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 237-240.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

- Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Morrison, E. W. (1994). Role definition and organizational citizenship behaviors: The importance of the employees' perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10, 115-126.
- Motowidlo, S. J., Borman, W.C., & Schmit, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- Munene, J. C. (1995). "Not-on-seat": An investigation of some correlates of organizational citizenship behavior in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 111-122.
- Murphy, K. R. & Davidshofer, C. O. (1994). *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs (New Jersey) : Prentice Hall.
- Neuman, G. A. & Kickul, J. R. (1998). Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology*, 13, 263-279.

- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and interpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. in B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analysis review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Paillé, P. (2004). L'engagement organisationnel : de la psychologie sociale au management des ressources humaines. in C. Bonardi, N. Gregori, J.-Y. Menard et N. Roussiau (Eds.) *Psychologie sociale appliquée : emploi, travail et ressources humaines* (pp. 131-148). Paris : In Press Editions.
- Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 56, 139-146.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, J. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. in G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 11, pp. 1-40). Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 3, 513-563.
- Pond, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. R., & Rodriguez, C. M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1527-1544.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, non compliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Rabardel, P., Carlin, N., Chesnais, M. Lang, N., Le Joliff, G., & Pascal, M. (2002). *Ergonomie : concepts et méthodes*. Toulouse : Octares Edition.
- Rioux, S. M. & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 6, 1306-1314.
- Robertson, I. & Callinan, M. (1998). Personality and work behaviour. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 7, 321-340.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1970). *Management and the worker*. New York: Wiley Science Editions.
- Rolland, F. (2005). *Les apports de la justice organisationnelle dans le cadre de décisions défavorables*. Thèse de Doctorat, Université de Nice-Sophia Antipolis.

- Rolland, J.-P. (1993). Validité de construct de « marqueurs » des dimensions du modèle en cinq facteurs. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 43, 4, 317-337.
- Rolland, J.-P. (1998). *Manuel du NEO PI-R, Inventaire de personnalité révisé*. Paris : ECPA.
- Rolland, J.-P. & Mogenet, J. L. (2001). *Système D5D : Système de description en cinq dimensions, Manuel réservé aux psychologues*. Paris : ECPA
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1, 66-80.
- Salamin, A. & Hom, P. W. (2005). In search of the elusive U-shaped performance-turnover relationship: Are high performing Swiss bankers more liable to quit? *Journal of Applied Psychology*, 90, 6, 1204-1216.
- Salgado, J. F., Ones, D. S., & Wiswesvaran, C. (2001). Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques. in N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *International Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol. 1. London, UK: Sage.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology*, 132, 277-290.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 2, 262-274.
- Schmit, M. J., Kihm, J. A., & Robie, C. (2000). Development of a global measure of personality. *Personnel Psychology*, 1, 153-193.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44, 7, 735-759.

- Schnake, M., Cochran, D., & Dumler, M. P. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7, 209-221.
- Schnake, M., Dumler, M. P., & Cochran, D. S. (1993). The relationship between "traditional" leadership, "super" leadership, and organizational citizenship behavior. *Group and Organization Management*, 18, 352-365.
- Settoon, R. P. & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 2, 255-267.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Stein, J. (2002). A broader conceptualization of performance. *Australian Journal of Behaviour and Management*, 1, 1, 1-12.
- Steiner, D. D. (1999). Qu'est-ce qui est juste ? Une introduction à la psychologie de la justice distributive et procédurale. in W. Doise, N. Dubois, J.-L. Beauvois (Eds.) *La psychologie sociale, volume 4 : la construction sociale de la personne* (pp. 87-102). Grenoble : PUG.
- Steiner, D. D. (2003). Équité et justice au travail. in J. Allouche, P. Bernoux, B. Gazier, I. Huault, P. Louart, G. Schmidt, & A. Torgnon (Eds.). *Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 466-475). Paris : Vuibert.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationship between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 3, 455-465.
- Tepper, B. J., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86, 4, 789-796.
- Tett, R. P. & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 3, 500-517.

- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tompson, B. (2002). *Exploratory and confirmatory factor analysis, understanding concepts and applications*. Washington: APA.
- Tompson, H. B. & Werner, J. M. (1997). The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model. *Journal of Management*, 23, 583-601.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder : Westview Press.
- Van Dyne, L. & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41, 692-703.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J. G., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 4, 526-535.
- Van Yperen, N. W., Van Den Berg, A. E., & Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organisational citizenship behaviour: a multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 377-392.

- Walz, S. M. & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effects on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. in J. B. Keys & L. N. Dozier (Eds.), *Academy of Management best papers proceedings* (pp. 307-311). Statesboro: Georgia Southern University, College of Business Administration, Office of Publications and Faculty Research Services.
- Warr, P. B. (1971). *Psychology at work*. Baltimore: Penguin books.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79, 98-107.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10, 1, 3-24.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Williams, C. R. & Livingstone, L. P. (1994). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 269-298.
- Witt, L.A., Burke, L. A., Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1, 164-169.
- Witt, L. A. & Silver, N. C. (1994). The effects of social responsibility and satisfaction on extrarole behaviors. *Basic and Applied Social Psychology*, 15, 329-338.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Dufy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 6, 1068-1076.

ANNEXES

Table des annexes

- Annexe 1 :** Synthèse des études passées en revue
- Annexe 2 :** Analyse du contenu du modèle de Borman, Penner *et al.* (2001) par rapport à notre définition du construit
- Annexe 3 :** Identification des modèles de comportements de civisme organisationnel prédominants dans la littérature
- Annexe 4 :** Croisement du contenu détaillé des principaux modèles de comportements de civisme organisationnel
- Annexe 5 :** Récapitulatif des arguments en faveur d'une influence des C.C.O. sur la performance de l'équipe et/ou de l'organisation
- Annexe 6 :** Questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel (Version 1)
- Annexe 7 :** Consignes du questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel (Version 1)
- Annexe 8 :** Statistiques descriptives des items de civisme organisationnel sélectionnés (Version 1)
- Annexe 9 :** Consignes du questionnaire évaluant les comportements de civisme organisationnel (Version 2)
- Annexe 10 :** Statistiques descriptives des items de civisme organisationnel sélectionnés (Version 2)
- Annexe 11 :** Analyse en composantes principales des items de civisme organisationnel (Version 2)
- Annexe 12 :** Analyse en composantes principales des items de personnalité

- Annexe 13 :** Graphique des valeurs propres de l'analyse en composantes principales des items de personnalité
- Annexe 14 :** Statistiques descriptives et corrélations entre les facteurs de personnalité de premier ordre (facettes)
- Annexe 15 :** Analyse en composante principales des scores aux facettes de personnalité
- Annexe 16 :** Statistiques descriptives et corrélations entre les cinq grands facteurs de personnalité
- Annexe 17 :** Modèles de régressions modérées
- Annexe 18 :** Consignes du questionnaire « Dénolien »
- Annexe 19 :** Corrélations entre les items exploratoires du questionnaire « Dénolien », les cognitions de turn-over volontaire et les comportements de civisme organisationnel
- Annexe 20 :** Modèles de régression des comportements de civisme organisationnel sur les prédicteurs du questionnaire « Dénolien »
- Annexe 21 :** Analyse de contenu des motivations évoquées en pré-enquête
- Annexe 22 :** Consignes de l'inventaire des motivations à l'engagement
- Annexe 23 :** Statistiques descriptives et analyse des items de désirabilité sociale
- Annexe 24 :** Régression des facettes de civisme organisationnel et des cognitions de turn-over sur la désirabilité sociale et les motivations
- Annexe 25 :** Schéma représentant les échantillons utilisés pour les études au niveau intra-concept et inter-concepts

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DES ÉTUDES PASSÉES EN REVUE

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
ARTICLES BASES SUR UN GRAND MODELE DES COMPORTEMENTS DE CIVISME ORGANISATIONNEL										
Bateman et Organ (1983)	Bateman et Organ (1983)	Comportements de Civisme	- satisfaction au travail			1				
	Dalton et Crozier (1988)*	CCO			Simple ACP sur les 16 items de Bateman et Organ. (1983)	4	- comportement d'aide	- ponctualité	- utilisation efficace du temps - flemmardise (« loafing »)	
	Smith, Organ et Near (1983)	Smith, Organ et Near (1983)	CCO	- satisfaction au travail - age - niveau d'instruction - origine rurale - nevrosisme - soutien du leader - échelle de mensonge		2	- altruisme	- soumission généralisée		

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
Smith, Organ et Near (1983)	Mc Farlane Shore et Wayne (1993)	CCO	- attachement affectif - attachement à poursuivre (« continuance commitment ») - soutien organisationnel perçu			2	- altruisme	- soumission		
	Pond, Nacoste, Mohr et Rodriguez (1997)	CCO ^ψ		- attachement organisationnel - satisfaction au travail	Estimation du caractère extra-rôle des CCO par les répondants	2	- altruisme	- soumission généralisée		
	Hui, Lam et Law (2000)	CCO ^ψ	- instrumentalité des CCO pour obtenir une promotion - avoir une promotion	- avoir une promotion	Deux évaluations des CCO : auto-évaluation (sur le modèle de Smith <i>et al.</i> , 1983) et par le supérieur	2 1	- altruisme	- soumission généralisée		
	Schappe (1998)	CCO	- attachement organisationnel - ancienneté - salaire - niveau d'emploi (manager vs. non-manager)			1 (score unique évaluant les 2 aspects ci-contre)	- altruisme	- soumission généralisée		

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
Smith, Organ et Near (1983)	Becker et Randall (1994)	CCO			Etude de la validité du questionnaire sur un critère comportemental (remplir et renvoyer un questionnaire)	2	- altruisme	- conscience		
	Hattrup, O'Connell et Wingate (1998)	Comportements de Civisme Organisationnel Performance contextuelle	- caractère consciencieux		L'introduction théorique est axée sur la performance contextuelle, mais ils mesurent les CCO par le questionnaire de Becker et Randall (1994)	1 (score unique évaluant les 2 aspects ci-contre)	- altruisme	- conscience		
	Becker et Vance (1993)	CCO			Analyse multitraits-multiméthodes du construit	3	- altruisme local (« <i>altruism-local</i> ») - altruisme éloigné (« <i>altruism-distant</i> »)	- conscience		

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
	George (1991)	Comportements prosociaux extra-rôle	- humeur positive - cognitions de justice vis à vis du supérieur		Dimension « altruisme » de Smith <i>et al.</i> (1983)	1	- altruisme			
	O'Reilly et Chatman (1986)	Comportements prosociaux extra-rôle	- internalisation - identification			1				
	Witt et Silver (1994)	Comportements extra-rôle	- satisfaction - responsabilité sociale (sentiment de)		Modèle de O'Reilly et Chatman (1986)	1				
	Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990)	CCO	- comportements de leader transcendant (« transformational leader behavior ») - confiance dans le supérieur - satisfaction au travail			5	- altruisme - courtoisie	- conscience - vertu civique	- sportivité	
	Moorman (1991)	CCO	- justice distributive - justice procédurale (procédures formelles, justice interactionnelle) - satisfaction au travail			5*	- altruisme - courtoisie	- conscience - vertu civique	- sportivité	

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
Organ (1988)	Schnake, Dumler et Cochran (1993)	CCO	- management traditionnel [considération, ébauche de la structuration de la tâche (« <i>initiating structure</i> »)] - auto-management [auto-observation, auto-définition du niveau d'attentes (« <i>self-expectations</i> »)]			5	- altruisme - courtoisie	- conscience - vertu civique	- sportivité	
	Konovsky et Pugh (1994)	CCO	- confiance dans le supérieur - justice procédurale (médiatisé par la précédente) - justice distributive		Modèle de Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990)	5*	- altruisme - courtoisie	- conscience - vertu civique	- sportivité	
	Carson et Carson (1998)	CCO	- engagement affectif dans sa carrière - attachement organisationnel			5*	- altruisme - courtoisie	- conscience - vertu civique	- sportivité	

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
Organ (1988)	Schnake, Cochran et Dumler (1995)	CCO	- satisfaction (intrinsèque et extrinsèque) - style de leadership (considération, ébauche de la structuration de la tâche [« <i>initiating structure</i> »])			5	- altruisme - courtoisie	- conscience - vertu civique	- sportivité	
	Neuman et Kickul (1998)	CCO	- agréabilité - caractère consciencieux - valeur d'accomplissement - contrat psychologique (avec l'employeur)			5	- altruisme - courtoisie	- conscience - vertu civique	- sportivité	
	Lam, Hui et Law (1999)	CCO			Les participants devaient seulement indiquer si ces aspects de CCO font partie de leur travail	5	- altruisme - courtoisie	- conscience - vertu civique	- sportivité	

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
Organ (1988)	Van Yperen, Van Den Berg et Willering (1999)	CCO	- participation aux décisions - soutien perçu du supérieur - attachement organisationnel (significatif sur vertu civique seulement)			5	- altruisme - courtoisie	- conscience - vertu civique	- sportivité	
	LePine, Erez et Johnson (2002)	CCO	- satisfaction - attachement organisationnel - justice - soutien du leader - caractère consciencieux		Méta-analyse	5*	- altruisme - courtoisie	- conscience - vertu civique	- sportivité	
	Chen, Hui et Sego (1998)	CCO ^ψ		- intention de turn-over - turn-over effectif		3* retenus sur les 5 du modèle de référence	- altruisme	- conscience	- sportivité	
	Podsakoff et Mc Kenzie (1994)	CCO ^ψ		- appréciation de la performance globale - performance objective de l'unité		3	- aider	- vertu civique	- sportivité	

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
	Podsakoff, Ahearne et Mac Kenzie (1997)	CCO ^ψ		- quantité de la performance du groupe - qualité de la performance du groupe		3	- aider	- vertu civique	- sportivité	
	Deckop, Mangel et Cirka (1999)	CCO	- attachement organisationnel (aspect valeur) - interaction attachement organisationnel lien paye-performance - justice procédurale			3* retenus sur les 5 du modèle de référence	- altruisme	- conscience	- sportivité	
	Findley, Giles et Mossholder (2000)	Performance contextuelle	- justice du supérieur (en général) - processus d'évaluation par le supérieur juste (observation, voix, planning)		Items de Podsakoff, McKenzie, Moorman et Fetter (1990)	3*	- altruisme - courtoisie	- conscience		
	Bachrach, Bendoly et Podsakoff (2001)	CCO	- feedback de la performance de l'équipe (manipulé sur 5 niveaux)			2	- altruisme	- vertu civique		

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
	Zellars, Tepper et Duffy (2002)	CCO	<ul style="list-style-type: none"> - affectivité positive - affectivité négative - supervision acerbe (« <i>abusive supervision</i> ») - perception des CCO comme in-rôle - justice procédurale 		Modèle de Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990)	1				
Williams et Anderson (1991)	Williams et Anderson (1991)	CCO	<ul style="list-style-type: none"> - satisfaction au travail (dimension affective et cognitive) - attachement organisationnel 			2	- CCO orientés vers les Individus (« <i>OCBI</i> »)	- CCO orientés vers l'Organisation (« <i>OCBO</i> »)		
	Werner (1994)	CCO ^ψ		<ul style="list-style-type: none"> - appréciation de la performance globale - effet de halo 	Etude expérimentale de l'impact des comportements in-rôle et extra-rôle sur les évaluations des supérieurs	2	- CCO orientés vers les Individus (« <i>OCBI</i> »)	- CCO orientés vers l'Organisation (« <i>OCBO</i> »)		

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
Williams et Anderson (1991)	Kidwell, Mossholder et Bennett (1997)	CCO	<ul style="list-style-type: none"> - satisfaction au travail - attachement organisationnel - cohésion (de l'équipe de travail) 			2	- courtoisie (pour représenter les « OCBI »)	- conscience (pour représenter les « OCBO »)		
	Lee et Allen (2002)	CCO	<ul style="list-style-type: none"> - affects positifs (jovialité et auto-assurance) - cognitions intrinsèques - justice procédurale 		<ul style="list-style-type: none"> - modèle de Williams et Anderson (1991) mais nouveaux items - deuxième VD : les comportements déviants au travail (« workplace deviant behavior ») 	2	- CCO orientés vers les Individus (« OCBI »)	- CCO orientés vers l'Organisation (« OCBO »)		

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
	Cropanzano, Rupp et Byrne (2003)	CCO	- épuisement émotionnel - appartenance ethnique - attachement organisationnel		- CCOO : items de Williams et Anderson (1991) - CCOS : items de Malatesa (1995 cité par Cropanzano <i>et al.</i> , 2003)	2	- CCO bénéficiant au Supérieur (CCOS)	- CCO bénéficiant à l'Organisation (CCOO)		
Moorman et Blakely (1995)	Moorman et Blakely (1995)	CCO	- individualisme collectivisme - justice procédurale			4	- aide interpersonnelle	- application personnelle - « <i>loyal boosterism</i> » ¹	- initiatives individuelles	
	Tompson et Werner (1997)	CCO	- conflit de rôle vie professionnelle vs. extra-professionnelle - satisfaction au travail - attachement organisationnel - comportements in-rôle			4	- aide interpersonnelle	- application personnelle - loyauté	- initiatives individuelles	

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
Moorman et Blakely (1995)	Moorman, Blakely et Niehoff (1998)	CCO	- soutien organisationnel perçu - justice procédurale (effet médiatisé par la précédente)			4	- aide interpersonnelle	- application personnelle - « <i>loyal boosterism</i> » ¹	- initiatives individuelles	
	Tepper, Lockhart et Hoobler (2001)	CCO	- justice procédurale - perception des CCO comme in-rôle		Modèle de Moorman et Blakely (1995)	4	- aide interpersonnelle	- application personnelle - « <i>loyal boosterism</i> » ¹	- initiatives individuelles	
	Tepper, Duffy, Hoobler et Ensley (2004)	CCO	- supervision acerbe (« abusive supervision ») - satisfaction au travail - attachement organisationnel		Le type de supervision modère l'effet des 2 autres VI sur les CCO	4*	- aide interpersonnelle	- application personnelle - « <i>loyal boosterism</i> » ¹	- initiatives individuelles	
Coleman et Borman (2000)	Borman, Buck, Hanson, Motowildo, Strak et Drasgow (2001)	Performance contextuelle	Etude des qualités psychométriques de divers formats de réponses		Modèle de Coleman <i>et al.</i> (2000) validé par un assortiment des items réalisé par des juges	3	- soutien interpersonnel	- soutien organisationnel	- initiatives consciencieuses	

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
Coleman et Borman (2000)	Johnson (2001)	Performance contextuelle ^ψ		- appréciation de la performance globale		4*	- performance civique interpersonnelle	- performance civique organisationnelle	- conscience vis à vis de la tâche du travail	- capacité à prendre en main les situations de travail stressantes (« <i>Handling work stress</i> »)
	Borman, Penner, Allen et Motowildo (2001)	Performance civique	- conscience - agréabilité - affectivité positive - affectivité négative - locus of control - collectivisme - empathie - serviabilité		Méta-analyse	10	- aider - coopérer - courtoisie - motiver	- représenter - loyauté - soumission (« <i>compliance</i> »)	- persistance - initiative - développement de soi	
Van Scotter et Motowildo (1996)	Van Scotter et Motowildo (1996)	Performance contextuelle	- expérience - conscience - agréabilité - affectivité positive - expectation de réussite de la tâche	- appréciation de la performance globale		2	- facilitation interpersonnelle	- dévouement au travail		

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
Van Scotter et Motowildo (1996)	Van Scotter, Motowildo & Cross (2000)	Performance contextuelle ^ψ		- promotion envisagée (« promotability ») - récompenses - grade 1 an après - grade 2 ans après	Reprise de 2 études précédentes ayant 2 opérationnalisations différentes	1 2	- facilitation interpersonnelle	- dévouement au travail		
	Ferris, Witt et Hochwarter (2001)	Performance contextuelle	- compétence sociale		Ces 2 dimensions font partie d'une mesure la performance au travail globale en 3 dimensions (avec performance sur tâches)	2*	- facilitation interpersonnelle	- dévouement au travail		
Borman et Motowildo (1993)	Motowildo et Van Scotter (1994)	Performance contextuelle	- expérience - orientation vers le travail - fiabilité - (« dependability ») - coopération - contrôle interne	- performance globale		1				

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
Borman et Motowildo (1993)	Conway (1996)	Performance contextuelle			Analyse des relations avec la performance in-rôle par matrices multi-traités multi-évaluateurs issues de 15 études					
Farh, Earley & Lin (1997)	Farh, Earley & Lin (1997)	CCO	<ul style="list-style-type: none"> - justice distributive - justice procédurale (participation et système d'appel) - justice interactionnelle (vis à vis du supérieur) - satisfaction à l'égard de son salaire - engagement organisationnel 			5*	<ul style="list-style-type: none"> - altruisme envers ses collègues - harmonie interpersonnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - identification à la compagnie - protéger les ressources de la compagnie 	<ul style="list-style-type: none"> - conscience 	

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
	Hui, Law et Chen (1999)	CCO	<ul style="list-style-type: none"> - échange leader-membre - alternatives d'emploi perçues - affectivité négative (partiellement médiatisée par les 2 premières) 		Modèle de Farh, Earley et Lin (1997) réduit à 15 items	5*	<ul style="list-style-type: none"> - altruisme envers ses collègues - harmonie interpersonnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - conscience - identification à la compagnie - protéger les ressources de la compagnie 		
Graham (1991)	Van Dyne, Graham et Dienisch (1991)	Comportements de Citoyenneté Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - relation pactuelle (« <i>covenantal relationship</i> ») - satisfaction au travail - cynisme - valeurs de l'organisation - poste potentiellement motivant - niveau d'emploi 		Modèle de Graham (1991) validé par analyse factorielle où la participation se scinde en trois	5	<ul style="list-style-type: none"> - participation sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - loyauté - soumission (« obedience ») 	<ul style="list-style-type: none"> - participation innovatrice - participation fonctionnelle 	

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
ARTICLES AYANT UN MODELE DES COMPORTEMENTS DE CIVISME ORGANISATIONNEL SPECIFIQUE										
	Bettencourt, Gwinner et Meuter (2001)	Comportements de civisme organisationnel orientée vers le service	- orientation vers le service - empathie (cognitive et affective) - satisfaction au travail - soutien organisationnel perçu - connaissances des différents types de clients - connaissances des stratégies de vente			3	- loyauté	- participation		- qualité du service (« service delivery »)
	Rotundo et Sackett (2002).	Performance civique ^ψ		- appréciation de la performance globale	Etude expérimentale de l'impact de la performance civique, sur tâches et contre-productive sur les évaluations des supérieurs					

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
	Campbell, Ford, Rumsey, Pulakos, Borman, Felker, De Vera et Riegelhaupt (1990)	Echelles d'évaluation des comportements « <i>army-wide</i> »			Dimensions de la performance des soldats résultant d'analyses des incidents critiques	13	- mener et motiver efficacement les autres soldats - soutenir les autres membres de l'unité	- adhérer aux régulations et afficher du respect pour l'autorité - faire preuve d'honnêteté et d'intégrité	- faire preuve d'initiatives et d'efforts exceptionnels au travail/mission/attribution - développer ses compétences de soldat et de son propre emploi - prêter attention aux détails des contrôles des équipements/tâches/attributions	- contrôler son propre comportement vis à vis des finances personnelles, des drogues/alcool, et des actes agressifs - maintenir une apparence militaire convenable - maintenir une aptitude physique convenable - maintenir les lieux de vie et de travail aux standards de l'armée - montrer ses connaissances et compétences techniques - maintenir son propre équipement

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
	Campbell, McHenry et Wise (1990)	Performance non spécifique au poste			Modélisation de la performance au travail	4		- discipline personnelle	- effort et leadership	- compétences militaires générales - forme physique et maintien de la tenue attitude militaire
	Munene (1995)	CCO	- attachement affectif - implication professionnelle - engagement dans le travail - confiance en l'organisation - âge de l'organisation (élevé) - taille de l'organisation (petite) - salaire (élevé) - satisfaction au travail		Un seul aspect des CCO est évalué (conscience)	1		- conscience		
	Van Dyne et Ang (1998)	CCO	- contrats psychologiques (avec l'employeur) - attachement affectif			1	- aider			

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
	LePine et Van Dyne (2001)	Performance contextuelle	<ul style="list-style-type: none"> - caractère consciencieux - extraversion - nevrosisme - agréabilité 		Etude expérimentale	2	- comportement coopératif	- la voix (« voice » <i>i.e.</i> , communication constructive orientée vers le changement)		
	Settoon et Mossholder (2002)	Comportements de Civisme Interpersonnel	<ul style="list-style-type: none"> - soutien de ses collègues - confiance (interpersonnelle) - adoption du point de vue d'autrui (« <i>perspective taking</i> ») - soucis d'empathie (« <i>empathic concern</i> ») - position centrale dans le réseau de travail (« <i>network centrality</i> ») 			2	<ul style="list-style-type: none"> - comportements de civisme interpersonnels orientés vers les personnes - comportements de civisme interpersonnels orientés vers les tâches 			

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
	Orr, Sackett et Mercer (1989)	Comportements non prescrits (« nonprescribed ») ^W		Valeur pécuniaire de la performance (« <i>dollar value of performance</i> »)		3	- coopération avec l'équipe - participation au moral (« <i>contribution to morale</i> »)	- orientation vers la compagnie		
	Puffer (1987)	Comportements hors tâche (« <i>nontask behavior</i> »)	- besoin de réussite - besoin d'autonomie - satisfaction à l'égard des rétributions matérielles - confiance en ses pairs - confiance dans le management			2	- comportement pro-social			- comportement de désobéissance
	Kemery, Bedeian et Zacur (1996)	CCO	- composante affective de la satisfaction au travail - cognitions de motivation basées sur les attentes (« <i>expectancy-based job cognitions</i> »)			1	- altruisme			

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
	Organ et Ryan (1995)	CCO	<ul style="list-style-type: none"> - satisfaction - justice - attachement organisationnel - bienveillance du supérieur (« leader consideration ») - caractère consciencieux - agréabilité - affectivité positive - affectivité négative 		Méta-analyse					
ARTICLES THEORIQUES										
	Schnake (1991)	Civisme organisationnel				2	- comportement de civisme altruiste	- comportement de civisme de soumission généralisée		
	George et Brief (1992)	Spontanéité organisationnelle				4	- aider ses collègues	- protéger l'organisation - colporter la bienveillance (de l'organisation)	- faire des suggestions constructives - développement de soi	

Synthèse des études passées en revue (suite)

Modèle du construit sous-jacent	Etude	Libellé du construit étudié	Variables antécédentes	Variables influencées par le construit	Remarques éventuelles	Nombre de dimensions	Contenu du construit étudié			
							Dimensions issues de Coleman et Borman (2000)			Autres aspects
							Soutien interpersonnel	Soutien organisationnel	Initiatives consciencieuses	
	Podsakoff, Mc Kenzie, Paine et Bachrach (1994)	Comportements de Civisme Organisationnel				7	- comportement d'aide	- loyauté organisationnelle - soumission organisationnelle - vertu civique	- sportivité - initiatives individuelles - développement de soi	
ARTICLES DE LANGUE FRANCAISE										
Organ (1988)	Paillé (2006)	Comportements de Citoyenneté Organisationnelle	- implication au travail	- intention de quitter - intention de s'absenter	modèle de Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990)	4	- altruisme - aide aux collègues	- vertus civiques - esprit d'équipe		
Williams et Anderson (1991)	El Akremi, Haddaji et Sassi (2006)	Comportements pro-sociaux	- surcharge de travail - insécurité au travail			1	- CCO orientés vers les Individus (« OCBI »)			
	Tremblay, Guay et Simard (2000)	Comportements discrétionnaires	- pratiques de GRH - attachement organisationnel			1 (score unique pour les aspects ci-contre)	- coopération	- alignement stratégique	- qualité du travail	

CCO : Comportements de Civisme Organisationnel

* : Un score composite est calculé à partir de ces dimensions

Ψ : Les comportements de civisme organisationnel sont étudiés comme une variable indépendante

1 : Nous n'avons pas trouvé de traduction acceptable de ce terme.

Cas des articles positionnés à la suite d'un modèle de référence mais qui n'ont pas la couleur de celui-ci : les auteurs se réfèrent théoriquement à ce modèle, mais en effectuent une opérationnalisation partielle ou un peu différente.

ANNEXE 2 : ANALYSE DU CONTENU DU MODELE DE BORMAN, PENNER *ET AL.* (2001) PAR RAPPORT A NOTRE DEFINITION DU CONSTRUIT

Contenu du construit selon Borman, Penner <i>et al.</i> (2001)			Caractéristiques définissant le construit					Adéquation du contenu avec notre définition théorique	
Dimensions	Facettes	Éléments des facettes	Comportement	Organisationnel	Actif	Discretionnaire	Réalisé volontairement		Fonctionnel
Soutien personnel	Aider	Aider les autres en leur faisant des suggestions à propos de leur travail							Oui
		Leur montrer comment accomplir des tâches difficiles							Oui
		Leur apprendre des connaissances et des compétences utiles							Oui
		Réaliser directement certaines de leurs tâches							Oui
		Fournir un soutien émotionnel à leurs problèmes personnels						?	Oui
	Coopérer	Coopérer avec les autres en acceptant leurs suggestions							Oui
		Suivre leur leadership				?			Oui
		<i>Oeuvrer en plaçant</i> les objectifs de l'équipe plus haut que ses propres intérêts personnels		?					Oui
		Informers les autres d'événements ou d'exigences qui pourraient les toucher							Oui
	Courtoisie	Montrer de la considération, de la courtoisie, et du tact dans les relations aux autres							Oui
	Motiver	Motiver les autres en louant leurs réalisations et leurs réussites							Oui
		Les encourager dans les moments difficiles							Oui
		Montrer sa confiance dans leur capacité à réussir							Oui
		Les aider à surmonter leurs mésaventures							Oui

Analyse du contenu du modèle de Borman, Penner et al. (2001) par rapport à notre définition du construit (suite)

Contenu du construit selon Borman, Penner et al. (2001)			Caractéristiques définissant le construit					Adéquation du contenu avec notre définition théorique
Dimensions	Facettes	Éléments des facettes	Comportement Organisationnel	Actif	Discretionnaire	Réalisé volontairement	Fonctionnel	
Soutien organisationnel	Représenter	Représenter cette organisation favorablement aux étrangers en la défendant quand d'autres la critiquent						Oui
		Promouvoir ses réalisations et ses attributs positifs						Oui
		Exprimer sa propre satisfaction de l'organisation						Oui
	Loyauté	Montrer de la loyauté en restant dans l'organisation malgré les épreuves passagères		Non				NON
		Supporter les difficultés occasionnelles et l'adversité de bon coeur et sans se plaindre		?	?			Oui
		Approuver et soutenir <i>activement</i> la mission et les objectifs de l'organisation	?		?			Oui
	Soumission	Se conformer aux règlements et aux procédures organisationnels				Non		NON
		Inciter les autres à se conformer aux règlements et aux procédures						Oui
		Proposer des améliorations procédurales, administratives, ou organisationnelles						Oui
	(1)	Inciter les autres à respecter les consignes des supérieurs et les politiques organisationnelles.						Oui

Analyse du contenu du modèle de Borman, Penner et al. (2001) par rapport à notre définition du construit (suite)

Contenu du construit selon Borman, Penner <i>et al.</i> (2001)			Caractéristiques définissant le construit					Adéquation du contenu avec notre définition théorique	
Dimensions	Facettes	Éléments des facettes	Comportement	Organisationnel	Actif	Discrétionnaire	Réalisé volontairement		Fonctionnel
Initiative consciencieuse	Ténacité	Persister avec des efforts exceptionnels pour achever les tâches de travail avec succès malgré des conditions difficiles et des contretemps					?*		NON
		Accomplir des objectifs et des challenges qui sont plus difficiles que la normale					?*		NON
		Achever son travail a temps malgré des échéances exceptionnellement courtes					?*		NON
		Oeuvrer à un niveau d'excellence qui est significativement au delà des attentes normales					?*		NON
	Initiative	Prendre l'initiative de faire tout ce qui est nécessaire pour accomplir les objectifs organisationnels ou de l'équipe même si ce n'est pas typiquement une part de ses propres attributions							Oui
		Rectifier des situations non conformes <i>qui ne relève pas de ses attributions</i> à chaque fois qu'on les rencontre.					?		Oui
		Trouver un travail supplémentaire à faire quand ses propres attributions sont achevées					?		Oui
	Développement de soi	Développer ses propres connaissances et compétences en prenant des cours sur son temps libre		?					Oui
		Etre volontaire pour les opportunités de développement et de formation proposées par l'organisation					?		Oui
		Essayer d'apprendre de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences sur le travail à partir des autres ou à travers les affectations à des travaux nouveaux							Oui

* : George et Brief (1992) considèrent qu'il s'agit de hauts niveaux de performance intra-rôle

? : Éléments litigieux

Les éléments en italique correspondent aux modifications que nous avons apporté.

(1) : Facette que nous proposons d'ajouter

ANNEXE 3 : IDENTIFICATION DES MODELES DE COMPORTEMENTS DE CIVISME ORGANISATIONNEL PREDOMINANTS DANS LA LITTERATURE

Modèle	Nombre d'articles basés sur ce modèle		
	Au niveau théorique et opérationnel	Au niveau théorique seulement	Total
Bateman et Organ (1983)	1	1	2
Smith, Organ et Near (1983)	7	4	13
Organ (1988)	10	7	17
Williams et Anderson (1991)	4	1	5
Graham (1991)	1	1	2
Borman et Motowildo (1993)	2	1	3
Moorman et Blakely (1995)	5	0	5
Van Scotter et Motowildo (1996)	3	0	3
Farh, Early et Lin (1997)	2	0	2
Coleman et Borman (2000), affiné par Borman, Penner, Allen et Motowildo (2001)	1	2	3

Chiffres obtenus à partir de 68 articles passés en revue.

ANNEXE 4 : CROISEMENT DU CONTENU DETAILLE DES PRINCIPAUX MODELES DE COMPORTEMENTS DE CIVISME ORGANISATIONNEL

Coleman et Borman (2000)	Borman, Penner <i>et al.</i> (2001)		Smith, Organ et Near (1983)		Organ (1988) : Opérationnalisation de Podsakoff, Mc Kenzie, Moorman et Fetter (1990)		Williams et Anderson (1991)	Moorman et Blakely (1994)
	Facettes	Éléments des facettes						
Soutien interpersonnel	Aider	Aider les autres en leur faisant des suggestions à propos de leur travail						(k) Encourage les autres à essayer une manière nouvelle et plus efficace de faire leur travail
		Leur montrer comment accomplir des tâches difficiles			(g) Aide spontanément ceux qui ont un problème lié au travail			
		Leur apprendre des connaissances et des compétences utiles	(a) Aide ceux qui ont été absents	(g) Aide ceux qui ont été absents	(g) Aide ceux qui ont été absents	(h) Aide ceux qui ont été absents		(j) Aide spontanément les nouveaux employés à s'installer dans leur poste
			(a) Oriente les nouveaux arrivant même lorsque ce n'est pas requis	(g) Aide à orienter les nouveaux arrivant même lorsque ce n'est pas requis	(h) Se donne la peine d'aider les nouveaux employés			
		Réaliser directement certaines de leurs tâches	(a) Aide ceux qui ont une lourde charge de travail	(g) Est toujours prêt à donner un coup de main à ceux qui sont autour de lui (g) Aide ceux qui ont une lourde charge de travail	(h) Aide ceux qui ont une lourde charge de travail			(j) Se donne la peine d'aider les collègues pour leurs problème lié au travail
		Fournir un soutien émotionnel à leurs problèmes personnels				(h) Prend du temps pour écouter les problèmes et les inquiétudes de ses collègues		

Croisement du contenu détaillé des principaux modèles de comportements de civisme organisationnel (suite)

Coleman et Borman (2000)	Borman, Penner <i>et al.</i> (2001)		Smith, Organ et Near (1983)	Organ (1988) : Opérationnalisation de Podsakoff, Mc Kenzie, Moorman et Fetter (1990)	Williams et Anderson (1991)	Moorman et Blakely (1994)
	Facettes	Éléments des facettes				
Soutien interpersonnel	Manifester de la courtoisie	Montrer de la considération, de la courtoisie, et du tact dans les relations aux autres		(f) Prends des mesures pour essayer de prévenir les problèmes avec les autres travailleurs	(h) S'intéresse personnellement aux autres employés	(j) Montre une préoccupation et une courtoisie authentique envers ses collègues, même pour les affaires et les situations personnelles les plus pénibles
				(f) N'abuse pas des droits des autres	(h) Prends toujours la peine de faire en sorte que les nouveaux employés se sentent bienvenus dans l'équipe de travail	
	Coopérer	Coopérer avec les autres en acceptant leurs suggestions				(j) Ajuste fréquemment son planning de travail pour convenir aux requêtes des autres employés pour les congés
		Suivre leur leadership	(a) Assiste le supérieur dans son travail		(h) Assiste le supérieur dans son travail (quand ce n'est pas demandé)	
		Ouvrer en plaçant les objectifs de l'équipe plus haut que ses propres intérêts personnels		(f) Garde à l'esprit comment son comportement affecte le travail des autres (f) Considère l'impact de ses actions sur ses collègues (f) Essaie d'éviter de créer des problèmes pour ses collègues		
		Informar les autres d'événements ou d'exigences qui pourraient les toucher			(h) Fait passer les informations à ses collègues	

Croisement du contenu détaillé des principaux modèles de comportements de civisme organisationnel (suite)

Coleman et Borman (2000)	Borman, Penner <i>et al.</i> (2001)		Smith, Organ et Near (1983)	Organ (1988) : Opérationnalisation de Podsakoff, Mc Kenzie, Moorman et Fetter (1990)	Williams et Anderson (1991)	Moorman et Blakely (1994)
	Facettes	Éléments des facettes				
Soutien interpersonnel	Motiver	Motiver les autres en louant leurs réalisations et leurs réussites				
		Les encourager dans les moments difficiles				
		Montrer sa confiance dans leur capacité à réussir				(k) Encourage souvent les autres à exprimer leurs idées et opinions (k) Encourage les collègues hésitants ou gardant le silence à exprimer leur opinion quand ils n'auraient sinon pas pris la parole
		Les aider à surmonter leurs mésaventures				
Soutien organisationnel	Représenter	Représenter cette organisation favorablement aux étrangers en la défendant quand d'autres la critiquent				(l) Défends l'organisation quand d'autres employés la critique (l) Défends l'organisation quand des étrangers employés la critique (l) Montre de la fierté lorsqu'il représente l'organisation en public
		Promouvoir ses réalisations et ses attributs positifs		(d) Trouve toujours un défaut dans ce que fait l'organisation (R)		(l) Encourage ses amis et sa famille à utiliser les produits de l'organisation
		Exprimer sa propre satisfaction de l'organisation				

Croisement du contenu détaillé des principaux modèles de comportements de civisme organisationnel (suite)

Coleman et Borman (2000)	Borman, Penner <i>et al.</i> (2001)		Smith, Organ et Near (1983)	Organ (1988) : Opérationnalisation de Podsakoff, Mc Kenzie, Moorman et Fetter (1990)	Williams et Anderson (1991)	Moorman et Blakely (1994)
	Facettes	Éléments des facettes				
Soutien organisationnel	Manifester de la loyauté	Approuver et soutenir activement la mission et les objectifs de l'organisation		(d) Perd beaucoup de temps à se plaindre de problèmes triviaux (R)	(i) Se plaint de choses insignifiantes au travail (R)	
		Supporter les difficultés occasionnelles et l'adversité de bon coeur et sans se plaindre		(d) Se focalise toujours sur ce qui ne va pas, plutôt que sur le côté positif (R) (d) Est la classique « roue qui grince » qu'il faut toujours graisser (R)		
Initiatives personnelles	Inciter les autres à respecter les prescriptions	Inciter les autres à se conformer aux règlements et aux procédures Inciter les autres à respecter les consignes des supérieurs et les politiques organisationnelles				
	Proposer des améliorations	Proposer des améliorations procédurales, administratives, ou organisationnelles	(a) Fait des propositions innovante pour développer le département			(k) Communique souvent à ses collègues des propositions sur comment l'équipe pourrait s'améliorer

Croisement du contenu détaillé des principaux modèles de comportements de civisme organisationnel (suite)

Coleman et Borman (2000)	Borman, Penner <i>et al.</i> (2001)		Smith, Organ et Near (1983)	Organ (1988) : Opérationnalisation de Podsakoff, Mc Kenzie, Moorman et Fetter (1990)	Williams et Anderson (1991)	Moorman et Blakely (1994)
	Facettes	Éléments des facettes				
Initiatives personnelles	Prendre des initiatives	Prendre l'initiative de faire tout ce qui est nécessaire pour accomplir les objectifs organisationnels ou de l'équipe même si ce n'est pas typiquement une part de ses propres attributions		(e) Participe à des réunions qui ne sont pas obligatoires, mais qui sont considérée comme importantes (e) S'occupe de charges qui ne sont pas exigées, mais qui soutiennent l'image de la compagnie		
		Rectifier des situations non conformes <i>qui ne relève pas de ses attributions</i> à chaque fois qu'on les rencontre				
		Trouver un travail supplémentaire à faire quand ses propres attributions sont achevées	(a) Est volontaire pour des choses qui ne sont pas requises			

Croisement du contenu détaillé des principaux modèles de comportements de civisme organisationnel (suite)

Coleman et Borman (2000)		Borman, Penner <i>et al.</i> (2001)	Smith, Organ et Near (1983)	Organ (1988) : Opérationnalisation de Podsakoff, Mc Kenzie, Moorman et Fetter (1990)	Williams et Anderson (1991)	Moorman et Blakely (1994)
		Facettes	Éléments des facettes			
Initiatives personnelles	Développer ses compétences	Développer ses propres connaissances et compétences en prenant des cours sur son temps libre				
		Etre volontaire pour les opportunités de développement et de formation proposées par l'organisation				
		Essayer d'apprendre de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences sur le travail à partir des autres ou à travers les affectations à des travaux nouveaux				
Items non représenté dans le modèle retenu (Coleman <i>et al.</i> , 2000, affiné par Borman, Penner <i>et al.</i> , 2001)			(b) Donne un préavis s'il est dans l'incapacité de venir travailler	(c) Est l'un de mes employés les plus consciencieux	(i) Donne un préavis s'il est dans l'incapacité de venir travailler	(k) Pour les questions qui pourraient avoir de sérieuses conséquences, exprime son opinion honêtement même si les autres peuvent être en désaccord
			(e) Se tient au courant des changements dans l'organisation	(i) Adhère aux règles informelles destinées à maintenir l'ordre		(l) Promeut activement les produits et services de l'organisation aux usagers potentiels

Croisement du contenu détaillé des principaux modèles de comportements de civisme organisationnel (suite)

Coleman et Borman (2000)	Borman, Penner <i>et al.</i> (2001)		Smith, Organ et Near (1983)	Organ (1988) : Opérationnalisation de Podsakoff, Mc Kenzie, Moorman et Fetter (1990)	Williams et Anderson (1991)	Moorman et Blakely (1994)
	Facettes	Éléments des facettes				
Items écartés du fait de notre définition théorique des comportements de civisme organisationnel			(b) Ponctualité	(c) Assiduité au travail au delà de la norme	(i) Assiduité au travail au delà de la norme	(k) Oublie rarement un travail même quand il (elle) a une raison légitime de le faire
			(b) Prend des pauses immérités (R)	(c) Ne prend de pauses supplémentaires	(i) Prend des pauses immérités (R)	(k) Réalise ses tâches avec exceptionnellement peu d'erreurs
			(b) Assiduité au travail au delà de la norme	(c) Obéi aux règles et aux règlements même lorsque personne ne regarde	(i) Beaucoup de temps passé dans des conversations personnelles au téléphone (R)	(k) Réalise son travail avec un soin tout particulier
			(b) Beaucoup de temps passé dans des conversations personnelles au téléphone (R)	(c) Croit en faire une journée de travail honnête pour une paie honnête de la journée		(k) Respecte toujours ou devance les délais pour achever une tâche
			(b) Ne prend pas de moments libres inutilement	(e) Lit et suit les annonce de l'organisation, les mémos, etc.		
			(b) Ne prend de pauses supplémentaires			
			(b) Ne perd pas de temps dans des conversations improductives			
Libellés des dimensions englobant ces items dans leur modèle original :			(a) : Altruisme	(c) : Comportements consciencieux	(h) : Comportements de Civisme Organisationnel bénéficiant aux Individus (CCOI)	(j) Aide interpersonnelle
			(b) : Obéissance généralisée	(d) : Tolérance aux conditions difficiles		(j) Initiative individuelle
				(e) : Vertu civique		(k) Application personnelle
				(f) : Courtoisie	(i) : Comportements de Civisme Organisationnel bénéficiant à l'Organisation (CCOO)	(l) « <i>Loyal boosterism</i> » ¹
				(g) : Altruisme		

1 : Nous n'avons pas trouvé de traduction acceptable de ce terme (qui n'apparaît d'ailleurs pas dans notre dictionnaire – Harrap's)

ANNEXE 5 : RECAPITULATIF DES ARGUMENTS EN FAVEUR D'UNE INFLUENCE DES C.C.O. SUR LA PERFORMANCE DE L'EQUIPE ET/OU DE L'ORGANISATION

Arguments généraux	Arguments spécifiques
Les CCO augmenteraient la productivité des collègues	<ul style="list-style-type: none"> ● L'employé qui apprend à un collègue les « ficelles du métier » aide celui-ci à être plus efficace plus rapidement ● A long terme, l'entraide peut permettre de généraliser les pratiques les plus efficaces au sein de l'équipe (à travers les suggestions concernant les méthodes de travail, les démonstrations de la manière d'accomplir des tâches difficiles, etc.) ● Fournir un soutien émotionnel à un collègue qui rencontre des difficultés personnelles peut limiter ou éviter une diminution de sa performance ● Informer les autres d'événements ou d'exigences particulières peut éviter certains problèmes, les oublis, qui nuirait à la productivité d'un collègue ● La motivation et les encouragements apportés par un employé se comportant de manière civique peuvent augmenter la productivité de leurs bénéficiaires ● Inciter les autres à suivre les règlements, les consignes et les politiques organisationnelles peut améliorer leur productivité ● Les employés qui développent de nouvelles compétences peuvent ensuite les transmettre aux autres, ce qui peut les rendre à leur tour plus performants
Les CCO favoriseraient le maintien de l'équilibre social du groupe	<ul style="list-style-type: none"> ● Toute la dimension « soutien interpersonnel » contribuerait à l'esprit d'équipe, à la cohésion, et au moral du groupe ; les membres de l'équipe (et les managers) auraient donc perdraient moins de temps et d'énergie pour maintenir l'équilibre du groupe ● Inciter les autres à suivre les règles et les procédures, notamment informelles, peut favoriser le maintien de l'équilibre du groupe ● Prendre l'initiative de faire ce qui est nécessaire aux objectifs de l'équipe, et rectifier des situations non-conformes, même si elles ne font pas parties de ses attributions, peut favoriser le maintien de l'équilibre du groupe

Récapitulatif des arguments en faveur d'une influence des C.C.O. sur la performance de l'équipe et/ou de l'organisation (suite)

Arguments généraux	Arguments spécifiques
Les CCO augmenterait la productivité du manager	<ul style="list-style-type: none"> ● Les employés courtois, qui évitent de créer des problèmes avec leurs collègues, limiteraient le nombre de situations de conflits que doit gérer le manager ● Si les employés s'aident entre eux pour résoudre certains problèmes liés à leur travail, le manager n'a alors pas à le faire, il peut donc passer plus de temps sur d'autres tâches ● L'apprentissage de compétences utiles effectué entre employés, et le développement autonome de ses compétences, peut réduire le temps passé par le manager sur ces tâches ● Les employés qui motivent les autres permettent au manager de passer moins de temps à motiver son équipe ● Les employés supportant les difficultés ponctuelles de bon coeur évitent au manager de passer du temps à composer avec les petites plaintes de ce type ● Inciter les autres à suivre les règlements, les consignes et les politiques organisationnelles réduit le temps et l'énergie que le manager passe à cette tâche ● Le manager peut recevoir des suggestions d'améliorations procédurales, administrative ou organisationnelles intéressantes et/ou un retour sur ses propres idées pour améliorer l'efficacité de l'unité ● Rectifier des situations non conformes qui ne relève pas de ses attributions peut éviter au manager d'avoir à le faire ● L'employé qui se trouve un travail à faire quand ses propres attributions sont achevées évite au manager d'avoir à diriger constamment ce collaborateur
Les CCO peuvent limiter les irrégularités de la performance de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> ● Prendre en charge spontanément certaines tâches de ceux qui sont absents, ou qui sont surchargés, peut limiter les irrégularités de la performance de l'unité ● Tous les aspects de la coopération et certaines initiatives peuvent limiter les irrégularités de la performance de l'équipe ● Encourager les autres dans les moments difficiles et les aider à surmonter leur mésaventures peut limiter les irrégularités de la performance de l'unité si celles-ci dépend d'un employé rencontrant une difficulté

Récapitulatif des arguments en faveur d'une influence des C.C.O. sur la performance de l'équipe et/ou de l'organisation (suite)

Arguments généraux	Arguments spécifiques
Les CCO faciliteraient le travail entre les équipes	<ul style="list-style-type: none"> ● Le soutien interpersonnel (notamment la courtoisie) permettraient de faciliter les échanges et le travail entre plusieurs unités, et de limiter les conflits inter-groupes ● Se montrer loyal et représenter favorablement l'organisation serait liés à un sentiment d'appartenance à l'organisation qui pourrait favoriser l'investissement dans une tâche qui dépasse le niveau de son unité pour servir l'organisation en général ● Prendre l'initiative de faire ce qui est nécessaire aux objectifs <i>organisationnels</i> peut faciliter le travail entre unités
Les CCO permettrait de libérer certaines ressources organisationnelles pour des objectifs plus productifs	<ul style="list-style-type: none"> ● Les ressources allouées à l'orientation et la formation des nouveaux employés peut être réduites par la prise en charge spontanée des employés expérimentés ● Les ressources allouées à la formation pourraient être réduite par le développement autonome de ses compétences et la transmission des compétences par l'entraide et la coopération ● Les ressources allouées à la motivation des personnels peuvent être réduite par la motivation et les encouragements dispensés entre collègues ● Les ressources allouées à la gestion des conflits pourraient être réduite au niveau des employés se comportant de manière courtoise ● Les ressources allouées à l'implication des salariés dans l'organisation seraient plus réduites pour les employés qui se montrent loyaux et/ou qui représentent favorablement et promeuvent l'organisation ● Les ressources allouées pour faire respecter les règles, les procédures, les consignes et les politiques organisationnelles peuvent être réduites par les employés qui encouragent leurs collègues à respecter ces éléments
Les CCO peuvent améliorer l'image de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> ● Représenter l'organisation favorablement aux étrangers, promouvoir ses réalisations, et exprimer sa propre satisfaction permet d'améliorer l'image de l'organisation ● La courtoisie des personnels en lien avec l'environnement de l'organisation (<i>e.g.</i>, les commerciaux) peut améliorer l'image de celle-ci

Récapitulatif des arguments en faveur d'une influence des C.C.O. sur la performance de l'équipe et/ou de l'organisation (suite)

Arguments généraux	Arguments spécifiques
Les CCO amélioreraient la capacité de l'organisation à attirer et retenir les meilleurs personnels en en faisant un lieu de travail plus attractif	<ul style="list-style-type: none"> ● Le soutien interpersonnel améliorerait la cohésion du groupe, son moral, le sentiment d'appartenir à une équipe, tout ce qui peut améliorer la performance et aider l'organisation à attirer et retenir les meilleurs employés ● Etre loyal et représenter favorablement l'organisation (notamment exprimer sa satisfaction) peut agir comme exemple auprès des autres et ainsi améliorer la rétention du personnel
Les CCO augmenteraient la capacité de l'organisation de s'adapter à son environnement	<ul style="list-style-type: none"> ● En faisant circuler des informations importantes au sein de l'organisation, les employés coopératifs participeraient à la réactivité de l'organisation ● Les employés qui développent leurs compétences à travers des affectations et des travaux nouveaux facilitent l'adaptation de l'organisation aux changements de son environnement ● Proposer des améliorations procédurales, administratives, ou organisationnelles permet à l'organisation de s'adapter et de progresser ● Les employés qui et faire des suggestions ● Les employés qui soutiennent activement les objectifs de l'organisation, et qui ont un contact privilégié avec l'environnement et les tendances du marché, peuvent fournir spontanément des informations importantes

Adapté (et complété) de Podsakoff, MC Kenzie, Paine et Bachrach (2000)

CCO : Comportements de Civisme Organisationnel

**ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE EVALUANT LES COMPORTEMENTS
DE CIVISME ORGANISATIONNEL (VERSION 1)**

**QUESTIONNAIRE
DE
VECU PROFESSIONNEL**



QUESTIONNAIRE DE VECU PROFESSIONNEL

La marine souhaite savoir **comment les marins vivent leur métier** à travers leurs comportements dans l'institution. L'objectif est de dresser **un état des lieux global**.

Ce questionnaire recense 114 événements qui peuvent être plus ou moins fréquents. Vous **devez estimer la fréquence de ces événements au cours des 3 derniers mois**.

Il n'y a pas de « bonnes » ou « mauvaises » réponses.

N.B. : Les affirmations proposées sont volontairement assez directes. Répondez simplement de manière sincère (ce questionnaire comprend une échelle de mensonge) en nuancant vos réponses à l'aide du barème proposé ci-dessous.

Répondez sur la feuille de lecture optique **en grisant avec soin la lettre correspondant au degré de fréquence de ces événements**.

Exemple :

Vous avez sacrifié votre propre intérêt pour le bien de l'équipe.

- A** : jamais
- B** : rarement
- C** : à l'occasion
- D** : souvent
- E** : très souvent

Vous devez cocher une seule réponse par affirmation.

A l'aide du barème ci dessous, estimez la fréquence des événements suivants au cours des 3 derniers mois :

A = jamais B = rarement C = à l'occasion D = souvent E = très souvent

1	Vous acceptez volontiers des conditions difficiles sans vous plaindre.
2	Vous avez effectué spontanément un travail qui ne fait pas directement parti de vos missions.
3	Vous êtes parvenu à réaliser un objectif difficile ou un challenge.
4	Vous avez pris sur votre temps et vos ressources personnelles pour suivre une formation en dehors de la Marine.
5	Vous n'avez pas pris la peine de corriger une situation manifestement problématique.
6	Vous avez supporté des conditions difficiles sans protester.
7	Vous avez minimisé l'ampleur du travail réalisé par un collègue.
8	Vous avez été agressif dans vos relations aux autres.
9	Dans l'intérêt de la Marine, vous avez fait des propositions de changement des méthodes et/ou de l'organisation du travail.
10	Vous vous montrez réticent à aider les autres au niveau de leurs problèmes personnels.
11	Vous avez suggéré aux autres de suivre les règles de la Marine.
12	Vous coopérez entièrement avec les autres en approuvant leurs suggestions.
13	Vous avez exprimé votre satisfaction personnelle d'être marin à des personnes extérieures.
14	Vous avez spontanément aidé un collègue quand il était débordé.
15	Vous avez exécuté un ordre qui vous gênait personnellement sans faire d'histoire.
16	Vous travaillez avec acharnement pour accomplir votre travail avec succès.
17	Vous avez reconnu l'ampleur du travail réalisé par un collègue.
18	Vous avez exagéré la difficulté d'une tâche afin de fournir une excuse pour arrêter le travail.
19	Vous avez refusé de prendre le temps d'aider un collègue pour son travail.
20	Vous avez découragé les autres de « prendre des raccourcis » vis à vis des procédures réglementaires.
21	Vous suivez les règles et les procédures réglementaires même lorsqu'elles vous semblent personnellement gênantes.
22	Il vous arrive de penser à repartir dans le civil.
23	Vous avez refusé de prendre en considération les idées des autres.
24	Vous avez renoncé à un travail suite à un obstacle moyennement difficile.
25	Vous êtes systématiquement volontaire pour les formations proposées par la Marine.

A l'aide du barème ci dessous, estimez la fréquence des événements suivants au cours des 3 derniers mois :

A = jamais B = rarement C = à l'occasion D = souvent E = très souvent

26	Vous vous êtes opposé à faire un travail supplémentaire lorsque les tâches que l'on vous a confiées étaient terminées.
27	Vous persistez dans vos efforts pour achever votre travail, et renoncez seulement quand les difficultés deviennent insurmontables.
28	Dans des circonstances normales, vous montrez votre considération pour les autres.
29	Vous avez réalisé votre travail à temps alors que les délais étaient très courts.
30	Vous adhérez activement aux missions et aux objectifs de la Marine.
31	Vous avez pris l'initiative de corriger une situation manifestement problématique.
32	Vous vous êtes porté volontaire pour effectuer une tâche assez désagréable.
33	Vous avez ignoré le travail et les réalisations de vos collègues.
34	Vous préférez généralement éviter de participer aux formations proposées par la Marine.
35	Vos collègues peuvent compter sur vous pour apprendre certains savoir-faire.
36	Vous avez achevé votre travail à temps, même quand les délais semblaient impossibles.
37	Vous avez attendu passivement les ordres quand les tâches que l'on vous a confiées étaient terminées.
38	Vous êtes resté indifférent quand les autres outrepassaient des règles importantes de la Marine.
39	Vous avez provoqué une situation problématique par votre négligence.
40	Vous avez refusé de vous essayer à un travail nouveau.
41	Vos collègues peuvent compter sur vous pour écouter leurs problèmes personnels.
42	Vous avez coopéré entièrement avec les autres en suivant leurs directives quand il le fallait.
43	Vous suivez les directives de vos chefs à la lettre.
44	Vous ne connaissiez pas une règle importante, et vous l'avez outrepassé sans le savoir.
45	Vous avez encouragé les autres à ne pas tenir compte des procédures réglementaires.
46	Vous avez fait preuve de tact et d'amabilité.
47	On a pu vous convaincre de prendre en considération les idées des autres.
48	Vous avez félicité un collègue pour son travail.
49	Vous avez eu l'intention de rompre votre contrat.
50	Vous avez minimisé les aspects positifs de la Marine.

A l'aide du barème ci dessous, estimez la fréquence des événements suivants au cours des 3 derniers mois :

A = jamais B = rarement C = à l'occasion D = souvent E = très souvent

51	Vous avez coopéré entièrement avec les autres en sacrifiant votre propre intérêt pour le bien de l'équipe.
52	Vous trouvez des manières diplomates pour communiquer aux gens des informations délicates.
53	Vous pouvez généralement être convaincu de sacrifier vos intérêts personnels pour le bien de l'équipe.
54	Vous dites généralement du bien de la Marine aux personnes extérieures.
55	Vous avez essayé d'atteindre le degré d'excellence correspondant au niveau attendu par vos chefs.
56	Vous vous êtes réjoui des mésaventures et des déboires d'un collègue.
57	Vous suivez globalement les règles, en faisant cependant quelques entorses.
58	Vous êtes aimable et diplomate en toutes circonstances.
59	Quand les autres demandent de l'aide parce qu'ils sont surchargés, on peut compter sur vous pour donner un coup de main.
60	Vous vous êtes montré indifférent aux objectifs ou aux délais demandés.
61	Vous vous montrez réticent à aider les autres dans leur travail.
62	Vous avez réalisé votre travail à un niveau tout juste acceptable.
63	Vous avez aidé les autres en partageant votre savoir-faire.
64	Vous vous êtes donné la peine de féliciter un collègue pour son travail.
65	Vous avez essayé d'atteindre un niveau d'excellence qui dépasse l'ordinaire.
66	Quand vos collègues demandent de l'aide, on peut compter sur vous pour chercher des solutions à leurs problèmes.
67	Vous avez plaidé en faveur d'un changement du fonctionnement habituel, uniquement dans votre intérêt personnel.
68	Vous avez montré une certaine irritation quand on vous a demandé un coup de main.
69	Vous avez refusé d'accepter le leadership d'autrui.
70	Vous avez refusé d'accepter les idées des autres.
71	Vous avez refusé d'aider un collègue qui rencontrait des problèmes personnels.
72	Vous avez critiqué la Marine auprès de personnes extérieures.
73	Vous vous êtes trouvé un travail à faire quand les tâches qui vous ont été confiées étaient terminées.
74	Vous refusez les missions et les objectifs de la Marine.
75	Vous finissez généralement votre travail en retard, même si les délais ne sont pas particulièrement courts.

A l'aide du barème ci dessous, estimez la fréquence des événements suivants au cours des 3 derniers mois :

A = jamais B = rarement C = à l'occasion D = souvent E = très souvent

76	Vous obéissez aux ordres à contre cœur.
77	Vous coopérez totalement avec vos chefs en suivant toutes leurs consignes.
78	Vous aidez vos collègues à contre cœur.
79	Vous ne vous êtes pas donné la peine d'atteindre un objectif moyennement difficile.
80	Vous êtes parvenu à atteindre un objectif plus difficile que la normale.
81	Vous n'avez pas pris la peine de décrire les aspects positifs de la Marine à des personnes extérieures.
82	Vous avez accepté de vous essayer à un travail nouveau permettant de développer vos savoir-faire.
83	Vous vous montrez réticent à suivre des formations permettant de développer vos compétences.
84	Vous avez accepté d'effectuer une tâche plutôt désagréable sans protester.
85	Vous n'avez pas pris la peine d'avoir la politesse la plus élémentaire.
86	Vous avez fait des propositions visant à changer le fonctionnement habituel pour le rendre plus efficace.
87	Vous avez cherché un travail supplémentaire à faire lorsque les tâches que l'on vous a confiées étaient terminées.
88	Vous vous montrez fier d'être marin.
89	Vous vous êtes montré réticent à sacrifier vos propres intérêts pour le bien de l'équipe.
90	Vous avez exprimé votre insatisfaction envers la Marine à des personnes extérieures.
91	Vous avez laissé tomber un travail au premier signe de difficulté.
92	Vous avez résisté au leadership d'autrui de façon inappropriée.
93	Vous n'avez pas encouragé une personne qui rencontre des difficultés, alors qu'elle le demandait.
94	Vous acceptez généralement le leadership d'autrui lorsque c'est nécessaire.
95	Vous avez fait la publicité de la Marine.
96	Vous aidez spontanément vos collègues.
97	Vous montrez de la considération pour autrui en toutes circonstances.
98	Vous cherchez à acquérir de nouveaux savoir-faire.
99	Vous avez eu l'intention de quitter la Marine.
100	Vous avez rabaissé le succès d'un collègue.

A l'aide du barème ci dessous, estimez la fréquence des événements suivants au cours des 3 derniers mois :

A = jamais B = rarement C = à l'occasion D = souvent E = très souvent

101	Vous réalisez un travail qui n'est normalement pas à votre charge uniquement si on vous l'ordonne.
102	Vous encouragez les autres dans les moments difficiles.
103	Vous avez défendu la Marine lorsque les autres la critiquaient.
104	Vous avez pris l'initiative de réaliser un travail qui s'est avéré utile.
105	Vous avez refusé de faire une tâche particulièrement désagréable.
106	Vous avez exécuté un ordre particulièrement contraignant sans protester.
107	Vous avez cherché à éviter le travail.
108	Vous avez adhéré passivement aux critiques envers la Marine de personnes extérieures.
109	Vous ne faites généralement pas de propositions d'amélioration des méthodes et/ou de l'organisation du travail.
110	Vous avez accepté de vous essayer à un travail nouveau seulement lorsqu'on vous l'a imposé.
111	Vous vous montrez déterminé à rester dans la Marine.
112	Vous avez volontairement oublié de suivre certaines consignes de vos chefs.
113	Vous vous êtes montré incorrect et grossier.
114	Vous écoutez généralement les problèmes personnels de vos collègues et leur apportez votre soutien.

Merci de votre participation.

ANNEXE 7 : CONSIGNES DU QUESTIONNAIRE EVALUANT LES COMPORTEMENTS DE CIVISME ORGANISATIONNEL (VERSION 1)

Saint-Mandrier, le 7/07/2004

MARINE NATIONALE

REGION MARITIME MEDITERRANEE

Centre d'Instruction Naval de Saint-Mandrier

SECTION D'ETUDES ET DE RECHERCHES DES
APPLICATIONS DE LA PSYCHOLOGIE

CONSIGNES DE PASSATION

QUESTIONNAIRE DE VECU PROFESSIONNEL

CONSIGNES DE PASSATION

QUESTIONNAIRE DE VECU PROFESSIONNEL

Feuilles de réponse 150 version 2

Avant le début de la passation, s'assurer que les candidats possèdent bien une feuille de lecture optique, un cahier de passation, un crayon et une gomme.

Dire : La SERAP réalise actuellement une étude sur la manière dont les marins vivent leur métier. L'objectif est de dresser un état des lieux global.

Ce questionnaire vous propose un ensemble d'événements qui peuvent être plus ou moins fréquents.

Vous devrez estimer la fréquence de ces événements au cours des 3 derniers mois.

1. L'entête de la feuille de réponse

Dire : Voici une feuille de réponse (feuille « 150 », version 2), nous allons remplir l'entête ensemble.

Pour commencer, inscrivez votre nom et prénom sur les deux lignes prévues à cet effet.

En dessous inscrivez le type du questionnaire : « Vécu professionnel ».

Pour la date d'examen, marquez la date d'aujourd'hui, le .. / .. / ..

Renseignez ensuite votre sexe.

Pour remplir correctement les cases suivantes, il faut noircir soigneusement les cases voulues comme indiqué dans la zone EXEMPLES.

Indiquez votre matricule dans le tableau prévu à cet effet.

Dans la zone code test, indiquez le code : (voir dans le tableau ci-dessous)

Spécialité	Code
DEASM	901
DETEC	902
ELARM	903
ELECT	904
EMSEC	905
MEARM	906
MECAN	907
RADIO	908
SITEL	909
TRAFI	910
TRANS	911

Nous allons utiliser le tableau intitulé « numéro de table », à coté du tableau matricule pour coder votre âge. Vous cochez le chiffre des dizaines de votre âge dans la première colonne ; et le chiffre des unités dans la deuxième colonne.

Par exemple, cochez 2 dans la première colonne et 5 dans la deuxième colonne pour 25 ans.

Dans le tableau code SLPA, nous allons renseigner votre ancienneté dans la Marine, selon le même principe. Si vous avez moins de 10 ans d'ancienneté, cochez 0 dans la première colonne et le chiffre des unités dans la deuxième colonne.

Si vous êtes marin depuis 5 ans, vous indiquez 05.

Est-ce clair pour tout le monde ? (expliquez de nouveau à l'ensemble si certains ne comprennent pas).

2. Description du questionnaire

Dire : Tournez la première page du cahier de passation.

Vous ne devez rien inscrire sur le cahier de passation.

Ce questionnaire est composé de 114 événements. Vous devez estimer la fréquence de ces événements au cours des 3 derniers mois.

Vous verrez que les affirmations sont volontairement assez directes : répondez simplement de manière sincère.

Vous répondez sur la feuille de réponses en grisant la case correspondant au degré de fréquence qui convient, selon le barème suivant :

- A : jamais**
- B : rarement**
- C : à l'occasion**
- D : souvent**
- E : très souvent**

Vos réponses seront automatiquement lues par un lecteur optique. Il est donc important de bien noircir la case comme indiqué dans la zone d'exemple de la feuille de réponse.

Je vous laisse quelques minutes pour lire l'exemple et cocher la case correspondant à votre choix sur la ligne 1 de la zone d'exemple.

Cette épreuve n'est pas chronométrée. Nous vous demandons de répondre aux questions en prenant garde de ne pas vous tromper de ligne.

Tout le monde a bien compris les consignes ?

Allez-y.

ANNEXE 8 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES ITEMS DE CIVISME ORGANISATIONNEL SELECTIONNES (VERSION 1)

Facteur	Facette	Code item	Enoncé	M	s
Comportements de civisme organisationnel bénéficiant aux individus	Aider	SP_A1	Vous aidez spontanément vos collègues.	3,81	0,56
		SP_A2	Vous avez aidé les autres en partageant votre savoir-faire.	3,86	0,63
		SP_A7	Vous écoutez généralement les problèmes personnels de vos collègues et leur apportez votre soutien.	3,74	0,70
		SP_A9	Quand les autres demandent de l'aide parce qu'ils sont surchargés, on peut compter sur vous pour donner un coup de main.	4,00	0,60
		SP_A10	Quand vos collègues demandent de l'aide, on peut compter sur vous pour chercher des solutions à leurs problèmes.	3,83	0,57
		SP_A12	Vos collègues peuvent compter sur vous pour écouter leurs problèmes personnels.	3,68	0,76
		SP_A13	Vos collègues peuvent compter sur vous pour apprendre certains savoir-faire.	3,98	0,69
	Encourager	SP_E1	Vous avez félicité un collègue pour son travail.	3,47	0,75
		SP_E7	Vous vous êtes donné la peine de féliciter un collègue pour son travail.	3,46	0,71
	Courtoisie	SP_S1	Vous montrez de la considération pour autrui en toutes circonstances.	3,53	0,72
		SP_S2	Vous êtes aimable et diplomate en toutes circonstances.	3,70	0,76
		SP_S5	Vous avez fait preuve de tact et d'amabilité.	3,83	0,68
		SP_S6	Vous trouvez des manières diplomates pour communiquer aux gens des informations délicates.	3,48	0,72
Comportements de civisme organisationnel bénéficiant à l'organisation	Représenter l'organisation	SO_M2	Vous avez défendu la Marine lorsque les autres la critiquaient.	3,30	0,82
		SO_M4	Vous vous montrez fier d'être marin.	3,68	0,85
		SO_M7	Vous avez fait la publicité de la Marine.	2,97	0,99
		SO_M8	Vous avez exprimé votre satisfaction personnelle d'être marin à des personnes extérieures.	3,33	0,97
		SO_M9	Vous dites généralement du bien de la Marine aux personnes extérieures.	3,46	0,86
	Proposer des améliorations	SO_R5	Vous avez fait des propositions visant à changer le fonctionnement habituel pour le rendre plus efficace.	3,16	0,85
		SO_R7	Dans l'intérêt de la Marine, vous avez fait des propositions de changement des méthodes et/ou de l'organisation du travail.	2,82	1,02
	Prendre des initiatives	IC_I1	Vous avez pris l'initiative de réaliser un travail qui s'est avéré utile.	3,33	0,76
		IC_I3	Vous avez cherché un travail supplémentaire à faire lorsque les tâches que l'on vous a confiées étaient terminées.	3,35	0,85
		IC_I6	Vous vous êtes trouvé un travail à faire quand les tâches qui vous ont été confiées étaient terminées.	3,57	0,88

Les écart-types inférieurs à 0,75 apparaissent en gras.

ANNEXE 9 : CONSIGNES DU QUESTIONNAIRE EVALUANT LES COMPORTEMENTS DE CIVISME ORGANISATIONNEL (VERSION 2)

Saint-Mandrier, 28 mars 2007

MARINE NATIONALE

REGION MARITIME MEDITERRANEE

Centre d'Instruction Naval de Saint-Mandrier

SECTION D'ETUDES ET DE RECHERCHES DES
APPLICATIONS DE LA PSYCHOLOGIE

CONSIGNES DE PASSATION

QUESTIONNAIRE DE VECU PROFESSIONNEL

Version 2

CONSIGNES DE PASSATION

QUESTIONNAIRE DE VECU PROFESSIONNEL

Feuilles de réponse 150 version 2

Avant le début de la passation, s'assurer que les candidats possèdent bien une feuille de lecture optique, un cahier de passation, un crayon et une gomme.

Dire : Nous étudions l'évolution de la manière dont les jeunes marins vivent leur métier. Ce qui nous intéresse est de voir l'évolution sur plusieurs années.

Ce questionnaire vous propose un ensemble d'événements qui peuvent être plus ou moins fréquents.

Vous devrez estimer la fréquence de ces événements au cours des 3 derniers mois.

1. L'entête de la feuille de réponse

Dire : Voici une feuille de réponse (feuille « 150 », version 2), nous allons remplir l'entête ensemble.

Pour commencer, inscrivez votre nom et prénom sur les deux lignes prévues à cet effet.

En dessous inscrivez le type du questionnaire : « Vécu professionnel ».

Pour la date d'examen, marquez la date d'aujourd'hui, le .. / .. / ..

Renseignez ensuite votre sexe.

Pour remplir correctement les cases suivantes, il faut noircir soigneusement les cases voulues comme indiqué dans la zone EXEMPLES.

Indiquez votre matricule dans le tableau prévu à cet effet.

Dans la zone code test, indiquez le code de spécialité : (voir dans le tableau ci-dessous)

Spécialité	Code
DEASM	901
DETEC	902
ELARM	903
ELECT	904
EMSEC	905
MEARM	906
MECAN	907
RADIO	908
SITEL	909
TRAFI	910
TRANS	911

Dans le numéro collé sur votre table dans le tableau « numéro de table », à côté du tableau matricule.

Nous allons utiliser le tableau code SLPA, pour coder votre âge. Vous cochez le chiffre des dizaines de votre âge dans la première colonne ; et le chiffre des unités dans la deuxième colonne.

Par exemple, cochez 2 dans la première colonne et 3 dans la deuxième colonne pour 23 ans.

Est-ce clair pour tout le monde ? (expliquez de nouveau à l'ensemble si certains ne comprennent pas).

2. Description du questionnaire

Dire : Tournez la première page du cahier de passation.

Vous ne devez rien inscrire sur le cahier de passation.

Ce questionnaire est composé de 69 événements. Vous devez estimer la fréquence de ces événements au cours des 3 derniers mois.

Vous verrez que les affirmations sont volontairement assez directes : répondez simplement de manière sincère.

Certaines questions peuvent vous paraître redondantes. Utilisez-les pour préciser et *nuancer* vos réponses.

Vous répondez sur la feuille de réponses en grisant la case correspondant au degré de fréquence qui convient, selon le barème suivant :

- A : jamais**
- B : rarement**
- C : à l'occasion**
- D : souvent**
- E : très souvent**

Vos réponses seront automatiquement lues par un lecteur optique. Il est donc important de bien noircir la case comme indiqué dans la zone d'exemple de la feuille de réponse.

Je vous laisse quelques minutes pour lire l'exemple et cocher la case correspondant à votre choix sur la ligne 1 de la zone d'exemple.

Cette épreuve n'est pas chronométrée. Nous vous demandons de répondre aux questions en prenant garde de ne pas vous tromper de ligne.

Tout le monde a bien compris les consignes ?

Allez-y.

ANNEXE 10 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES ITEMS DE CIVISME ORGANISATIONNEL SELECTIONNES (VERSION 2)

Facette	Code item	Enoncé	<i>M</i>	<i>s</i>
Aider / encourager	SP_A_1_bis	Vous aidez vos collègues autant que possible.	3,77	0,71
	SP_A_2_bis	Vous aidez les autres en leur transmettant votre savoir-faire autant que possible.	3,59	0,73
	SP_A_10_bis	Vous aidez vos collègues en cherchant des solutions à leurs problèmes.	3,55	0,71
	SP_A_16	Vous aidez les autres en leur faisant des suggestions à propos de leur travail.	3,36	0,72
	SP_A_12_bis	Vos collègues ont pu compter sur vous pour écouter leurs problèmes personnels.	3,67	0,80
	SP_E_11	Vous motivez vos collègues en les félicitant pour leur travail.	3,50	0,81
	SP_E_7_bis	Vous avez félicité un(e) collègue pour son efficacité ou pour la qualité de son travail.	3,56	0,76
	SP_E_12	Vous faites le maximum pour encourager et motiver les autres.	3,67	0,76
	SP_E_13	Vous avez encouragé un(e) collègue qui rencontrait des difficultés.	3,71	0,73
	SP_E_14	Vous encouragez les collègues qui connaissent des mésaventures pour les aider à surmonter celles-ci.	3,70	0,72
	SP_E_15	Vous encouragez vos collègues en leur rappelant qu'ils ont tout à fait la capacité de réussir.	3,57	0,81
Relayer les politiques organisation- nelles	SO_RP_1	Vous avez défendu une mesure que la marine a été amenée à adopter.	2,79	0,85
	SO_RP_2	Vous essayez de faire comprendre aux autres pourquoi la marine est amenée à prendre certaines mesures.	3,03	0,83
	SO_RP_3	Lorsque vos collègues critiquent de nouvelles dispositions prises par la marine, vous leur expliquez les raisons de celles-ci.	2,87	0,85
	SO_RP_4	Lorsqu'un collègue critique une nouvelle mesure qu'a pris la marine, vous lui montrez les aspects positifs de celle-ci.	2,98	0,81
Représenter l'organisation	SO_M_9	Vous dites du bien de la Marine aux personnes extérieures.	3,78	0,89
	SO_M_4_bis	Vous exprimez votre fierté d'être marin.	3,40	0,90
	SO_M_7	Vous avez fait la publicité de la Marine.	2,87	1,01
	SO_M_8	Vous avez exprimé votre satisfaction personnelle d'être marin à des personnes extérieures.	3,72	0,89

Statistiques descriptives des items de civisme organisationnel sélectionnés (suite)

Facette	Code item	Enoncé	<i>M</i>	<i>s</i>
Inciter aux respect des prescriptions	SO_IR_12	Vous invitez vos collègues à se conformer aux règlements et aux procédures.	3,18	0,94
	SO_IR_13	Vous invitez les autres à respecter les consignes des supérieurs.	3,52	0,81
	SO_IR_14	Vous incitez vos collègues à suivre les procédures réglementaires pour réaliser une tâche.	3,39	0,83
Proposer des améliorations	IC_PA_5	Vous avez fait des propositions visant à changer le fonctionnement habituel pour le rendre plus efficace.	2,83	0,85
	IC_PA_7	Dans l'intérêt de la Marine, vous avez fait des propositions de changement des méthodes et/ou de l'organisation du travail.	2,47	0,95
	IC_PA_1	Vous faites des propositions pour améliorer les procédures ou l'organisation du travail.	2,96	0,83
	IC_PA_2	Vous apportez des idées nouvelles pour améliorer l'organisation et la réalisation du travail.	2,97	0,77
Prendre des initiatives	IC_I_3	Vous avez cherché un travail supplémentaire à faire après avoir terminé ce que l'on vous avait demandé.	2,87	0,89
	IC_I_6	Vous vous trouvez un travail à faire quand les tâches qui vous sont attribuées sont achevées.	3,07	0,86
Développer ses compétences	IC_D_4_bis	Vous cherchez à acquérir de nouveaux savoir-faire par tous les moyens possibles (formations, auprès de vos collègues, par la réalisation de tâches nouvelles).	3,78	0,80
	IC_D_8_bis	Vous avez essayé de réaliser une tâche nouvelle afin de développer vos savoir-faire.	3,25	0,94
	IC_D_6_bis	Vous avez développé vos savoir-faire en essayant de réaliser une tâche que vous ne connaissiez pas auparavant.	3,47	0,85
	IC_D_11	Vous essayez d'acquérir de nouveaux savoir-faire par le biais de vos collègues ou de formations.	3,86	0,75
	IC_D_12	Vous avez cherché à apprendre de nouveaux savoir-faire par vos collègues.	3,64	0,78

Les écart-types inférieurs à 0,75 apparaissent en gras.

ANNEXE 11 : ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES DES ITEMS DE CIVISME ORGANISATIONNEL (VERSION 2)

STRUTURE FACTORIELLE AVANT ROTATION

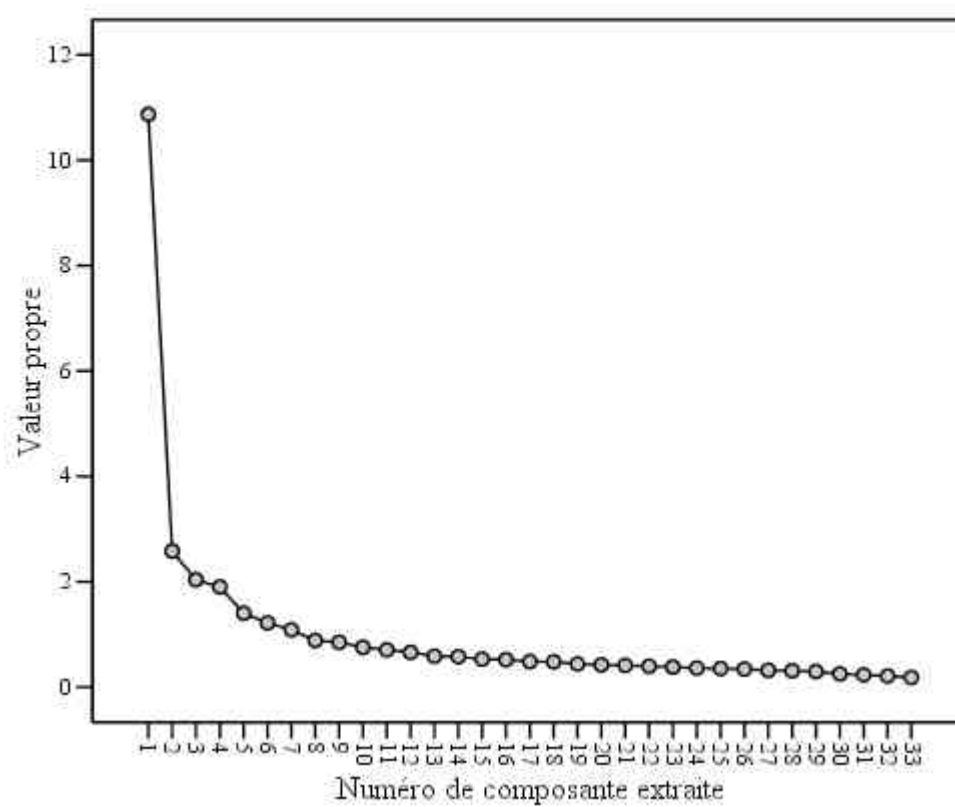
	1	2	3	4	5	6	7
SP_E_12	0,74	-0,26					
SP_A_2_bis	0,72						
SP_A_1_bis	0,70	-0,31					
SP_E_7_bis	0,69						
SP_E_11	0,66						
SP_E_13	0,65	-0,32					
IC_PA_2	0,65		0,45				
SP_A_10_bis	0,65						
SP_A_16	0,64						
SP_E_14	0,64	-0,34		-0,27			
IC_D_4_bis	0,61			0,44		-0,26	
IC_D_12	0,61			0,38			
SO_IR_14	0,59				-0,42		0,38
SO_IR_13	0,59				-0,42		0,29
SP_E_15	0,59						
SO_IR_12	0,58				-0,44		0,34
SP_A_12_bis	0,57	-0,27		-0,33			
IC_PA_1	0,57		0,43			0,26	
SO_M_8	0,55	0,43	-0,48			0,29	
SO_RP_1	0,55	0,48				-0,26	
SO_RP_3	0,55	0,53				-0,35	
IC_I_6	0,52		0,29		-0,40		-0,48
SO_RP_4	0,50	0,44				-0,34	
SO_M_9	0,49	0,42	-0,45				
IC_I_3	0,48		0,30		-0,46		-0,46
IC_PA_5	0,48		0,42			0,36	
SO_M_4_bis	0,45	0,35	-0,42			0,40	
SO_M_7	0,43	0,31	-0,33			0,26	
SO_RP_2	0,50	0,51				-0,31	
IC_PA_7	0,47		0,54				
IC_D_8_bis	0,45			0,60			
IC_D_6_bis	0,45			0,56			
IC_D_11	0,43			0,45	0,31		
Valeurs propres	10,87	2,58	2,04	1,90	1,40	1,22	1,09
% variance expliquée	32,94	7,82	6,17	5,76	4,24	3,69	3,29

N = 423 $KMO = .916$ $\chi^2(528) = 6891,61$, $p < .001$

Les saturations inférieures à .25 ont été effacées pour plus de clarté.

Les saturations supérieures à .40 apparaissent en gras.

GRAPHIQUE DES VALEURS PROPRES



ANNEXE 12 : ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES DES ITEMS DE PERSONNALITE (ROTATION PROMAX)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
O_esthétique74	0,89											0,45
O_esthétique42	0,88											0,40
O_esthétique67	0,87											0,39
O_esthétique20	0,87											0,36
O_esthétique5	0,79											0,35
O_esthétique90_R	0,75											0,47
O_esthétique40	0,70											0,33
O_esthétique11_R	0,68											0,37
C_ordre55		0,87				0,29			0,37			
C_ordre76		0,85							0,31			
C_ordre15_R		0,84				0,30			0,31			
C_ordre134d		0,81				0,31			0,33			
C_ordre35d		0,66					0,26		0,45		0,31	
C_ordre116		0,65				0,25			0,46			
A_Clé88			0,86		0,27							
A_Clé127			0,83									
A_Clé48			0,82									
A_Clé28_R			0,80		0,33							
A_Clé68			0,70		0,33							
A_Clé108			0,62									
N_An timers44_R				0,77				0,33			0,25	
N_An timers23_R				0,74				0,25			0,31	
N_An timers142_R				0,73				0,33				
N_An timers82_R				0,71							0,33	
N_An timers104_R				0,68					0,26		0,26	
N_An timers173_R				0,60	0,26							
A_Cha103			0,26		0,79							
A_Cha121			0,31		0,76				0,30			
A_Cha84					0,72							
A_Cha66					0,70	0,28	0,27	0,31	0,28			
A_Cha24_R				0,25	0,69							
A_Cha6_R			0,45	0,28	0,64			0,25				
C_amb62	0,31					0,85	0,27		0,30			
C_amb5	0,34				0,25	0,84	0,27		0,36			
C_amb21	0,29					0,83	0,28		0,28			
C_amb172_R						0,73						
C_amb167_R						0,65						

Analyse en composantes principales des items de personnalité (suite)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
E_act63						0,25	0,85	0,32		0,31		
E_act143							0,79	0,27				
E_act81						0,30	0,75	0,33	0,31	0,39		
E_act123							0,71			0,36		
E_act158					0,25		0,63	0,34	0,39	0,31		
E_leadersh96							0,35	0,80				
E_leadersh75							0,35	0,80	0,27			
E_leadersh115					0,35		0,29	0,72				
E_leadersh36_R				0,27				0,72				
E_leadersh16d_R				0,30				0,63				
C_Per50d		0,43				0,31	0,28		0,77		0,26	
C_Per146		0,27							0,74			
C_Per129		0,27			0,27	0,33			0,71			
C_Per110		0,26							0,65		0,32	
C_Per71		0,30					0,30	0,27	0,57			
E_chg164							0,38	0,25		0,85		
E_chg152							0,32			0,84		
E_chg136							0,26			0,76		
E_chg57							0,25			0,59		
N_imp72_R				0,30							0,79	
N_imp32_R				0,29							0,78	
N_imp161									0,29		0,75	
N_imp52_R		0,27							0,26		0,67	
O_int51_R	0,45											0,89
O_int30_R	0,47											0,87
O_int147	0,47											0,68
Valeurs propres (1)	9,45	5,76	4,24	3,48	3,40	2,34	2,02	1,76	1,52	1,45	1,33	1,24
% var. expliquée (1)	15,01	9,14	6,73	5,52	5,40	3,72	3,21	2,79	2,41	2,25	2,10	1,97

N = 913 KMO = .891 $\chi^2_{(1953)} = 26034,74$, $p < .001$

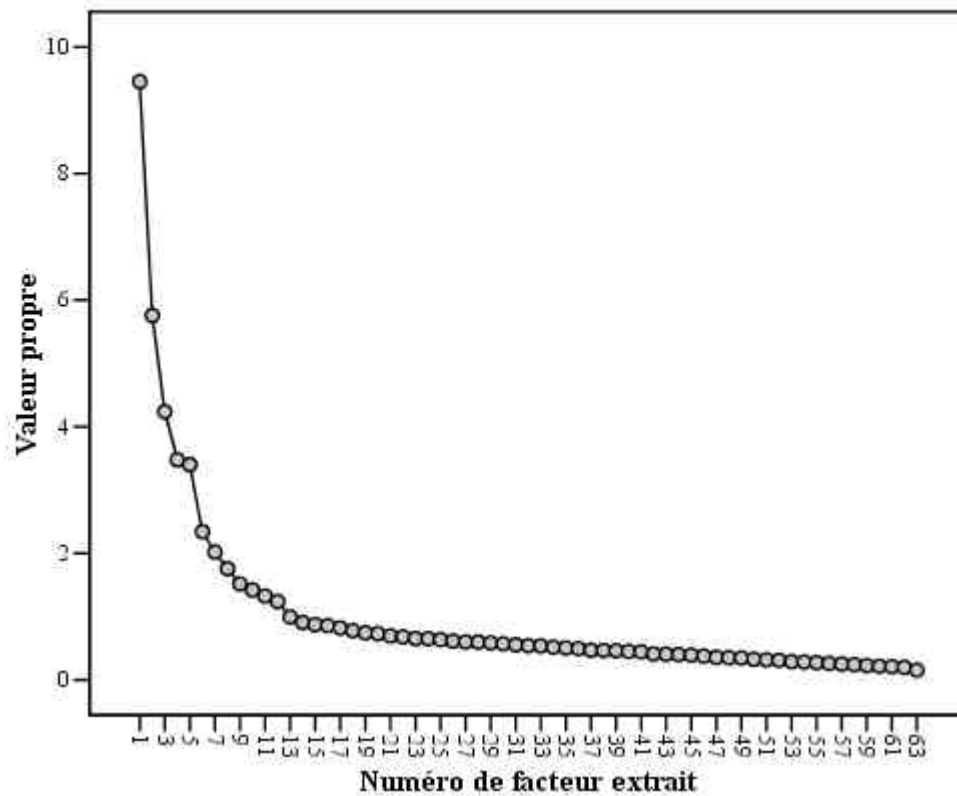
(1) : avant rotation

Les saturations inférieures à .25 ont été effacées pour plus de clarté.

Les saturations supérieures à .40 ont été mises en gras.

Les saturations multiples au sein d'un même facteur de deuxième ordre ont été grisées.

ANNEXE 13 : GRAPHIQUE DES VALEURS PROPRES DE L'ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES DES ITEMS DE PERSONNALITE



ANNEXE 14 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES ET CORRELATIONS ENTRE LES FACTEURS DE PERSONNALITE DE PREMIER ORDRE (FACETTES)

	k	M	s	1	2	3	4	5	6
1. O_Intellect / idées	3	8,87	3,22	(.778)					
2. O_Esthétique	8	24,88	7,15	.56***	(.925)				
3. C_Ordre	6	22,09	4,43	.07*	.09**	(.876)			
4. C_Persévérance	5	20,21	2,63	.11**	.13***	.46***	(.742)		
5. C_Ambition	5	19,26	3,60	-.02	.00	.34***	.31***	(.834)	
6. E_Ascendant	5	17,15	3,18	.18***	.14***	.19***	.26***	.23***	(.789)
7. E_Activité	5	15,49	3,44	.14***	.13***	.26***	.34***	.31***	.39***
8. E_Changement	4	14,88	2,82	.08*	.12***	.12***	.22***	.21***	.24***
9. A_Chaleur	6	24,01	3,56	.10**	.16***	.18***	.28***	.25***	.33***
10. A_Confiance	6	17,77	4,27	.08*	.10**	.07*	.07*	-.05	.02
11. N_Anxiété / dépression	6	23,01	4,28	.11**	.04	.14***	.29***	.12***	.34***
12. N_Immodération	4	14,46	2,83	.14***	.13***	.28***	.30***	.05	.06

Statistiques descriptives et corrélations entre les facteurs de personnalité de premier ordre (suite)

	7	8	9	10	11	12
1. O_Intellect / idées						
2. O_Esthétique						
3. C_Ordre						
4. C_Persévérance						
5. C_Ambition						
6. E_Ascendant						
7. E_Activité	(.812)					
8. E_Changement	.42***	(.764)				
9. A_Chaleur	.24***	.21***	(.809)			
10. A_Confiance	.09**	-.01	.36***	(.868)		
11. N_Anxiété / dépression	.18***	.11**	.31***	.07*	(.806)	
12. N_Immodération	.05	.01	.10**	-.05	.33***	(.749)

N = 913

k = nombre d'items par facette

* : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

Les corrélations non significatives ont été grisées

Les corrélations supérieures à .25 sur une facette d'un facteur différent apparaissent en gras (12 cas)

Les alpha de Cronbach sont portés sur la diagonale

**ANNEXE 15 : ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES
DES SCORES AUX FACETTES DE PERSONNALITE
(ROTATION PROMAX)**

	1	2	3	4	5
E_Activité	0,74	0,36			
E_Changement	0,71				
E_Ascendant	0,69			0,43	
C_Ordre		0,83			
C_Persévérance	0,34	0,75		0,39	
C_Ambition	0,46	0,62			
O_Esthétique			0,84		
O_Intellect / idées			0,84		
N_Anxiété / dépression	0,25			0,86	
N_Immodération		0,45	0,26	0,70	
A_Confiance					0,86
A_Chaleur	0,39			0,32	0,74
Valeurs propres ¹	2,98	1,44	1,28	1,18	1,03
% variance expliquée ¹	24,83	11,98	10,66	9,87	8,56

N = 913 $KMO = .712$ $\chi^2_{(66)} = 1802,68$, $p < .001$

Les saturations inférieures à .25 ont été effacées

Les saturations supérieures à .40 apparaissent en gras

1 : avant rotation

ANNEXE 16 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES ET CORRELATIONS ENTRE LES CINQ GRANDS FACTEURS DE PERSONNALITE

	<i>M</i>	<i>s</i>	1	2	3	4	5
1 : Ouverture	33,75	9,35	(.905)				
2 : Caractère consciencieux	61,56	8,19	.09**	(.895)			
3 : Extraversion	47,52	7,13	.19***	.40***	(.857)		
4 : Agréabilité	41,77	6,47	.16***	.19***	.22***	(.881)	
5 : Nevrosisme	37,47	5,85	.12***	.29***	.23***	.17***	(.833)

N = 913

** : $p < .01$ *** : $p < .001$

Les fidélités des scores composites apparaissent sur la diagonale

ANNEXE 17 : MODELES DE REGRESSIONS MODEREES

Interaction caractère consciencieux x agréabilité sur CCOI (H39)

Modèles	Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}	ΔR^2
1	Caractère consciencieux	0,21	0,367**	0,135	0,115	
	Agréabilité	0,24*				
2	Caractère consciencieux	-0,11	0,372**	0,139	0,109	0,004
	Agréabilité	-0,23				
	Caractère consciencieux x agréabilité	0,65				

Interaction agréabilité x activité sur CCOI (H40)

Modèles	Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}	ΔR^2
1	Agréabilité	0,29**	0,355*	0,126	0,106	
	Activité	0,17				
2	Agréabilité	0,13	0,358*	0,128	0,098	0,002
	Activité	-0,03				
	Agréabilité x activité	0,27				

Interaction caractère consciencieux x activité sur CCOI (H41)

Modèles	Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}	ΔR^2
1	Caractère consciencieux	0,25*	0,316*	0,100	0,079	
	Activité	0,13				
2	Caractère consciencieux	0,47	0,324*	0,105	0,074	0,005
	Activité	0,56				
	Caractère consciencieux x activité	-0,55				

N = 91

* : $p < .05$

** : $p < .01$

*** : $p < .001$

Interaction caractère consciencieux x extraversion sur CCOO (H42)

Modèles	Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}	ΔR^2
1	Caractère consciencieux	0,32**				
	Extraversion	0,12				
			0,392*	0,153	0,134	
2	Caractère consciencieux	-0,32				
	Extraversion	-0,60				
	Caractère consciencieux x extraversion	1,16				
			0,410**	0,168	0,139	0,014

Interaction caractère consciencieux x extraversion sur proposer des améliorations (H43)

Modèles	Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}	ΔR^2
1	Caractère consciencieux	0,11				
	Extraversion	0,31**				
			0,370**	0,137	0,117	
2	Caractère consciencieux	0,66				
	Extraversion	0,94				
	Caractère consciencieux x extraversion	-1,00				
			0,384**	0,148	0,118	0,011

N = 91

* : $p < .05$

** : $p < .01$

*** : $p < .001$

ANNEXE 18 : CONSIGNES DU QUESTIONNAIRE « DENOLIEN »

Saint-Mandrier, 8 sept. 2006

MARINE NATIONALE

REGION MARITIME MEDITERRANEE

Centre d'Instruction Naval de Saint-Mandrier

SECTION D'ETUDES ET DE RECHERCHES
DES APPLICATIONS DE LA PSYCHOLOGIE

CONSIGNES DE PASSATION

QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION (SPAHHMM) Version 2

CONSIGNES DE PASSATION

QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION (SPAHMM)

Version 2

Questionnaire constitué de feuilles de lecture optique spécifiques =>

- ne pas les agraffer (on peut néanmoins les réunir par un trombone si nécessaire)
- les feuilles doivent être impérativement dans l'ordre au moment de la lecture optique

Matériel :

- questionnaire sous forme de feuille de lecture optique
- un crayon ou un feutre
- une gomme (ou un correcteur par rang)

Consignes orales :

« Le deuxième questionnaire de satisfaction est destiné à une étude que nous réalisons pour le Service de Psychologie Appliquée de la Marine. Vous le remplirez après le questionnaire de satisfaction spécifique au CIN.

Pour commencer, vous inscrirez vos nom, prénom, matricule et spécialité dans les cases prévues à cet effet. Puis vous répondrez directement sur le questionnaire dans les cases prévues à cet effet.

Ce questionnaire sera également saisi automatiquement par un lecteur optique. Il est donc important de noircir proprement les cases.

En outre, vous devez laisser et rendre les feuilles dans l'ordre.

Tout le monde a bien compris les consignes ?

Allez-y. »

Lorsque le sujet vous rend le questionnaire, deux points sont à vérifier :

1. que les cases sont noircies correctement
2. que les feuilles sont dans le bon ordre

Conditions de stockage :

Les questionnaires peuvent être entreposés les uns sur les autres sans que rien ne les séparent, ni ne les relie. Il suffit seulement que toutes les feuilles soient présentes et dans l'ordre. C'est dans ces conditions que le lecteur optique sera capable de traiter les questionnaires.

ANNEXE 19 : CORRÉLATIONS ENTRE LES ITEMS EXPLORATOIRES DU QUESTIONNAIRE « DÉNOLIEN », LES COGNITIONS DE TURN-OVER VOLONTAIRE ET LES COMPORTEMENTS DE CIVISME ORGANISATIONNEL

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Aider/encourager									
2. Défendre les politiques organisationnelles	.39***								
3. Représenter l'organisation	.40***	.36***							
4. Inciter au respect des prescriptions	.49***	.51***	.37***						
5. Proposer des améliorations	.52***	.49***	.29***	.42***					
6. Prendre des initiatives	.44***	.32***	.26**	.51***	.33***				
7. Développer ses compétences	.55***	.21*	.31***	.39***	.44***	.58***			
8. Score de civisme organisationnel	.86***	.63***	.60***	.69***	.70***	.63***	.72***		
9. Cognitions de turn-over volontaire	-.22**	-.24**	-.49***	-.23**	.03	-.18*	-.11	-.29***	
10. # pour la retraite après 15 ans de service	-.06	-.12	-.16	-.04	.00	.02	-.01	-.08	.35***
11. # pour servir mon pays, être utile	.34***	.33***	.37***	.27***	.24**	.24**	.22**	.41***	-.37***
12. # pour exercer cette spécialité en particulier	.04	.06	-.04	.13	-.05	.10	.11	.06	.07
13. # pour devenir autonome au niveau financier	.06	-.05	-.06	.03	.04	.16	.15	.07	.24**
14. # pour les avantages liés au statut (solde, sécurité de l'emploi, avancement, etc.)	.15	-.01	.21*	.11	.08	-.04	-.04	.11	.05
15. # pour m'émanciper de mes parents (voler de mes propres ailes)	.07	-.04	.07	.03	.10	.13	.01	.07	.05
16. # pour vivre dans l'ordre et la discipline	.42***	.31***	.28**	.38***	.29***	.35***	.26**	.46***	-.24**
17. Les conditions d'hébergement.	-.07	-.02	.07	-.01	-.21**	-.05	-.02	-.07	-.01
18. Je reçois une aide adéquate de mes collègues de travail.	.21**	.07	.16*	.06	.14	.09	.23**	.22**	-.17*
19. J'ai quelques problèmes personnels en ce moment.	-.08	-.05	-.19*	-.12	.08	-.04	-.11	-.10	.31***
20. J'ai ressenti du découragement.	-.26**	-.23**	-.26**	-.19*	-.15	-.05	-.16	-.28***	.46***
21. D'une manière générale, je suis satisfait(e) de mon travail.	.26**	.09	.23**	.20*	.04	.10	.15	.24**	-.37***

Corrélations entre les items exploratoires du questionnaire « Dénolien », les cognitions de turn-over volontaire et les comportements de civisme organisationnel (suite)

	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
1. Aider/encourager											
2. Défendre les politiques organisationnelles											
3. Représenter l'organisation											
4. Inciter au respect des prescriptions											
5. Proposer des améliorations											
6. Prendre des initiatives											
7. Développer ses compétences											
8. Score de civisme organisationnel											
9. Cognitions de turn-over volontaire											
10. # pour la retraite après 15 ans de service											
11. # pour servir mon pays, être utile	-.13										
12. # pour exercer cette spécialité en particulier	.02	.09									
13. # pour devenir autonome au niveau financier	.28***	-.03	.14								
14. # pour les avantages liés au statut (solde, sécurité de l'emploi, avancement, etc.)	.39***	.04	-.01	.25**							
15. # pour m'émanciper de mes parents (voler de mes propres ailes)	.26**	.05	-.10	.44***	.17*						
16. # pour vivre dans l'ordre et la discipline	-.05	.45***	.04	.10	.08	.19*					
17. Les conditions d'hébergement.	-.08	-.03	.28**	-.07	-.02	-.14	-.08				
18. Je reçois une aide adéquate de mes collègues de travail.	-.12	.21**	.04	.00	-.03	.08	.27**	.01			
19. J'ai quelques problèmes personnels en ce moment.	.19*	-.21*	-.13	.06	.06	.03	-.15	-.12	-.24**		
20. J'ai ressenti du découragement.	.21*	-.22**	-.03	.23**	.01	.09	-.16*	.04	-.07	-.25**	
21. D'une manière générale, je suis satisfait(e) de mon travail.	-.06	.25**	.21**	-.01	.21*	-.11	.07	.27**	.05	.23**	.39***

N = 152 * : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

: motivation à l'engagement

Les corrélations non significatives ont été grisées

Les corrélations supérieures à .30 apparaissent en gras

Les cases au fond gris correspondent aux hypothèses formulées

ANNEXE 20 : MODÈLES DE RÉGRESSION DES COMPORTEMENTS DE CIVISME ORGANISATIONNEL SUR LES PREDICTEURS DU QUESTIONNAIRE « DENOLIEN »

REGRESSION DES COMPORTEMENTS DE CIVISME ORGANISATIONNEL SUR TOUS LES ELEMENTS DU QUESTIONNAIRE « DENOLIEN »

Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}
Adhésion aux valeurs militaires	0,31***			
« pour vivre dans l'ordre et la discipline »	0,38***			
« d'une manière générale, je suis satisfait(e) de mon travail »	0,17***			
		0,622	0,387	0,374

$F_{(3, 146)} = 30,69$, $p < .001$

* : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

REGRESSION DES COMPORTEMENTS DE CIVISME ORGANISATIONNEL SUR LES ASPECTS MOTIVATIONNELS DU QUESTIONNAIRE « DENOLIEN »

Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}
« pour vivre dans l'ordre et la discipline »	0,38***			
« pour servir mon pays, être utile »	0,28***			
		0,563	0,317	0,308

$F_{(2, 148)} = 34,42$, $p < .001$

* : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

ANNEXE 21 : ANALYSE DE CONTENU DES MOTIVATIONS EVOQUEES EN PRE-ENQUETE

PRINCIPALES MOTIVATIONS POUR LA MARINE

Motivations les plus fréquentes	Fréquences intermédiaires	Fréquences totales
Sécurité de vie		177
Sécurité de l'emploi	62	
La solde	50	
Etre formé a un métier	23	
Retraite	24	
Chomage dans le civil	18	
Motivations militaires		177
Goût pour les valeurs militaires (ordre, discipline, hiérarchie...)	49	
Esprit de cohésion, de famille, absent dans le monde civil	30	
Fierté d'être marin militaire	21	
Défendre et servir son pays, sentiment d'utilité	30	
Prestige de l'uniforme	20	
Travail en équipe	17	
Faire du sport	10	
Voyager, embarquer, passion mer		141
Opportunité de voyager, de rencontrer de nouvelles cultures	96	
Passion pour le milieu maritime	27	
Opportunité d'embarquer, de naviguer	18	
Motivations propres au métier		82
Meilleure perspective de progression que dans le civil	34	
Metier non routinier	29	
Avoir des responsabilités	10	
Avoir acces à des technologies	5	
Manipuler des armes	4	
Satisfactions liées au métier		34
Avoir un emploi dans un domaine qui m'intéresse	16	
Manipuler du matériel high-tech	7	
Réaliser des formations complémentaires	5	
Toucher à tous les domaines de ma spécialité	6	
Motivations psychologiques et personnelles		31
Connaître ses limites	11	
Etre encadré	8	
Vivre autre chose, aventure	6	
Vocation personnelle	4	
Pour ne pas mal finir	2	
Motivation familiales		29
Par tradition familiale	15	
Rendre mon entourage fier de moi	7	
Quitter le milieu familial, acquérir mon indépendance	7	

PRINCIPALES MOTIVATIONS PROFESSIONNELLES

Motivations les plus fréquentes	Fréquences intermédiaires	Fréquences totales
Favoriser l'avancement, une belle carrière		80
Avancer rapidement dans les grades	31	
Accéder au BS rapidement	19	
Avoir plus de responsabilités	16	
Avoir de bonnes notations	9	
Devenir officier	5	
Conscience professionnelle		50
Être irréprochable dans mon travail	19	
Que mon unité puisse me faire confiance	14	
Etre intégré dans mon équipe	9	
Acquérir de l'expérience	8	
Envie, fierté de réussir		46
Envie de réussir	11	
Montrer ce que je vau	10	
Ne pas être un maillon faible	8	
Etre apprécié de mes supérieurs	7	
Rendre mes proches fiers de moi	4	
Réussir dans ma spécialité	5	
Obtenir des décorations	1	
Satisfactions liées au métier		34
Avoir un emploi dans un domaine qui m'intéresse	16	
Manipuler du matériel high-tech	7	
Réaliser des formations complémentaires	5	
Toucher à tous les domaines de ma spécialité	6	
Motivations marine		12
Voyager	4	
Vivre la vie embarquée	4	
Acquérir la culture Marine	2	
Rendre service à mon pays	2	
Motivations post-Marine		10
Étoffer mon CV en passant le maximum de diplômes	6	
Pouvoir faire une reconversion rapide dans le civil	4	

PRINCIPALES MOTIVATIONS POUR RÉUSSIR LA FORMATION

Motivations les plus fréquentes	Fréquences intermédiaires	Fréquences totales
Être opérationnel, connaître son métier		43
Pouvoir être opérationnel en poste lors de l'affectation	21	
Pour apprendre les bases du métier	13	
Pouvoir connaître le maximum de choses sur ma spécialité	9	
Formation directement liée à nos futurs postes	2	
Fierté d'avoir réussi		39
Satisfaction personnelle de réussir, fierté	19	
Prouver que j'étais capable	11	
Pour rendre mon entourage fier de moi	9	
Ambiance, cohésion d'une formation militaire		29
Bonne ambiance dans la section	17	
Solidarité / esprit de camaraderie de la section	12	
Intérêt pour la formation en elle-même		23
Formation intéressante	17	
Plaisir d'apprendre	6	
Une formation qualifiante pour sortir de la précarité		19
Pour ne pas avoir à retrouver les difficultés du travail dans le civil (chômage, usine, CDD, précarité)	14	
Envie de m'en sortir	5	
Pour avoir le choix dans son affectation		18
Favoriser l'avancement, une belle carrière		15
Faire une belle carrière	9	
Nos notes de CAT déterminent la suite de notre carrière	3	
Pour avoir un dossier présentable	1	
Avoir des bonnes notes pour le BS	1	
Réussir maistrance	1	
Classement, compétition		13
Finir dans les premiers	9	
Esprit de compétition dans les cours	4	
Pour aller jusqu'au bout de ce qu'on a commencé		12
Curiosité pour la suite		11
Niveau de la formation abordable		9
Pour pouvoir rester dans la marine		7

N = 100

ANNEXE 22 : CONSIGNES DE L'INVENTAIRE DES MOTIVATIONS A L'ENGAGEMENT

Saint-Mandrier, 29 mars 2007

MARINE NATIONALE

REGION MARITIME MEDITERRANEE

Centre d'Instruction Naval de Saint-Mandrier

SECTION D'ETUDES ET DE RECHERCHES DES
APPLICATIONS DE LA PSYCHOLOGIE

CONSIGNES DE PASSATION

INVENTAIRE DES MOTIVATIONS A L'ENGAGEMENT

CONSIGNES DE PASSATION

INVENTAIRES DES MOTIVATIONS A L'ENGAGEMENT

Feuilles de réponse 150 items Version 2

*Les participants doivent avoir passé le questionnaire de Vécu Professionnel version 2 ou le questionnaire de satisfaction version 2 (i.e., questionnaire « Dénolien » pour non-démissionnaires **avant celui-ci**.*

Les participants doivent disposer d'une feuille de lecture optique, d'un cahier de test, d'un crayon et d'une gomme.

Dire : Il s'agit d'une étude portant sur les motivations qui poussent les jeunes d'aujourd'hui à s'engager dans la marine. Ce qui nous intéresse est de faire un état des lieux global.

Cet inventaire propose diverses raisons qui conduisent à s'engager dans la marine.

Nous vous demandons d'indiquer l'importance qu'on eu ces raisons, pour vous, au moment de votre recrutement.

1. L'entête de la feuille de réponse

Dire : Voici une feuille de réponse (Feuille 150 **version 2**), **nous allons remplir l'entête ensemble.**

Pour commencer, inscrivez votre **nom et prénom** sur les deux lignes prévues à cet effet.

En dessous inscrivez le **type du questionnaire** : « **Inventaires des motivations à s'engager** ».

Pour la **date d'examen**, marquez la date d'aujourd'hui, le .. / .. / ..

Indiquez ensuite votre **sexe**.

Pour remplir correctement les cases suivantes, il faut noircir soigneusement les cases voulues comme indiqué dans la zone EXEMPLES.

Indiquez votre **matricule** dans le tableau prévu à cet effet.

Dans la zone **code test**, indiquez le code de spécialité : *(voir dans le tableau ci-dessous)*

Spécialité	Code
DEASM	901
DETEC	902
ELARM	903
ELECT	904
EMSEC	905
MEARM	906
MECAN	907
RADIO	908
SITEL	909
TRAFI	910
TRANS	911

Inscrivez le numéro collé sur votre table dans le **tableau « numéro de table »**, à côté du tableau matricule.

Nous allons utiliser le **tableau code SLPA**, pour coder **votre âge**. Vous cochez le chiffre des dizaines de votre âge dans la première colonne ; et le chiffre des unités dans la deuxième colonne.

Par exemple, cochez 2 dans la première colonne et 3 dans la deuxième colonne pour 23 ans.

Est-ce clair pour tout le monde ? (*expliquez de nouveau à l'ensemble si certains ne comprennent pas*).

2. Description du questionnaire

Dire : Tournez la première page du cahier de passation.

Vous ne devez rien inscrire sur le cahier de passation.

Ce questionnaire est composé de **149 raisons**. Vous devez estimer l'importance de chacune d'elle dans votre décision de vous engager.

Vous répondrez sur la feuille de réponses en grisant la case correspondant au degré d'importance qui convient, selon le **barème suivant** :

- A : **pas du tout important**
- B : **peu important**
- C : **important**
- D : **très important**
- E : **extrêmement important**

Ces questionnaires seront **traités automatiquement par un lecteur optique**. Il est donc important de **noircir entièrement et proprement la case** comme indiqué dans la zone d'exemple de la feuille de réponse. Dans le cas contraire, le lecteur optique rejette la feuille.

Tout le monde a bien compris les consignes ? Allez-y.

ANNEXE 23 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES ET ANALYSE DES ITEMS DE DESIRABILITE SOCIALE

Items	<i>M</i>	<i>s</i>	<i>rit</i>
Parce que je suis courageux(se) et endurci(e) comme le sont les militaires	2,70	0,95	0,60
Parce que je donnerais ma vie pour la France	2,56	1,05	0,60
Parce que j'aime obéir aux ordres et à la hiérarchie	2,58	0,90	0,59
Parce que les militaires tiennent toujours leurs engagements, et moi aussi	3,07	0,98	0,72
Parce que je n'ai jamais peur, même devant les pires dangers	2,56	0,97	0,68
Parce que je suis quelqu'un de dynamique, comme la marine	3,26	0,87	0,62
Parce je suis patriote	2,92	1,07	0,67
Parce que j'ai toujours obéi aux ordres	2,59	0,95	0,56
Parce que je n'ai jamais peur de rien	2,35	0,98	0,71
Parce que je me suis toujours comporté(e) de manière désintéressée, comme les militaires	2,01	1,07	0,52

N = 250

$\alpha = .829$

ANNEXE 24 : REGRESSION DES FACETTES DE CIVISME ORGANISATIONNEL ET DES COGNITIONS DE TURN-OVER SUR LA DESIRABILITE SOCIALE ET LES MOTIVATIONS

REGRESSION DES COGNITIONS DE TURN-OVER VOLONTAIRE

Modèles	Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}	ΔR^2
1	Désirabilité sociale	-0,19**	0,192**	0,037	0,033	
2	Désirabilité sociale	0,05				
	Prestige de l'uniforme/de la marine	-0,26***				
	Intérêt pour la spécialité	-0,24***				
	Embarquer	-0,22***				
	Motivations extrinsèques	0,18**	0,502***	0,252	0,235	0,215***

REGRESSION DE « AIDER/ENCOURAGER »

Modèles	Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}	ΔR^2
1	Désirabilité sociale	0,36**	0,357***	0,128	0,124	
2	Désirabilité sociale	0,10				
	Cohésion	0,31***				
	Sport/dépassement de soi	0,16*	0,489***	0,239	0,229	0,111***

REGRESSION DE « DEVELOPPER SES COMPETENCES »

Modèles	Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}	ΔR^2
1	Désirabilité sociale	0,26***	0,258***	0,067	0,063	
2	Désirabilité sociale	0,03				
	Sport/dépassement de soi	0,23**				
	Intérêt pour les technologies à la pointe	0,20**				
	Passion pour la mer	0,16*	0,424***	0,180	0,165	0,113***

Le sujet n°126 a été évincé de cette analyse (résidu studentisé = 4,06)

N = 225 * : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

REGRESSION DE « DEFENDRE LES POLITIQUES ORGANISATIONELLES »

Modèles	Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}	ΔR^2
1	Désirabilité sociale	0,35***				
			0,345***	0,119	0,115	
2	Désirabilité sociale	0,30***				
	Motivations extrinsèques	-0,17**				
	Prestige de l'uniforme/de la marine	0,16*				
			0,406***	0,165	0,153	0,046**

REGRESSION DE « REPRESENTER L'ORGANISATION »

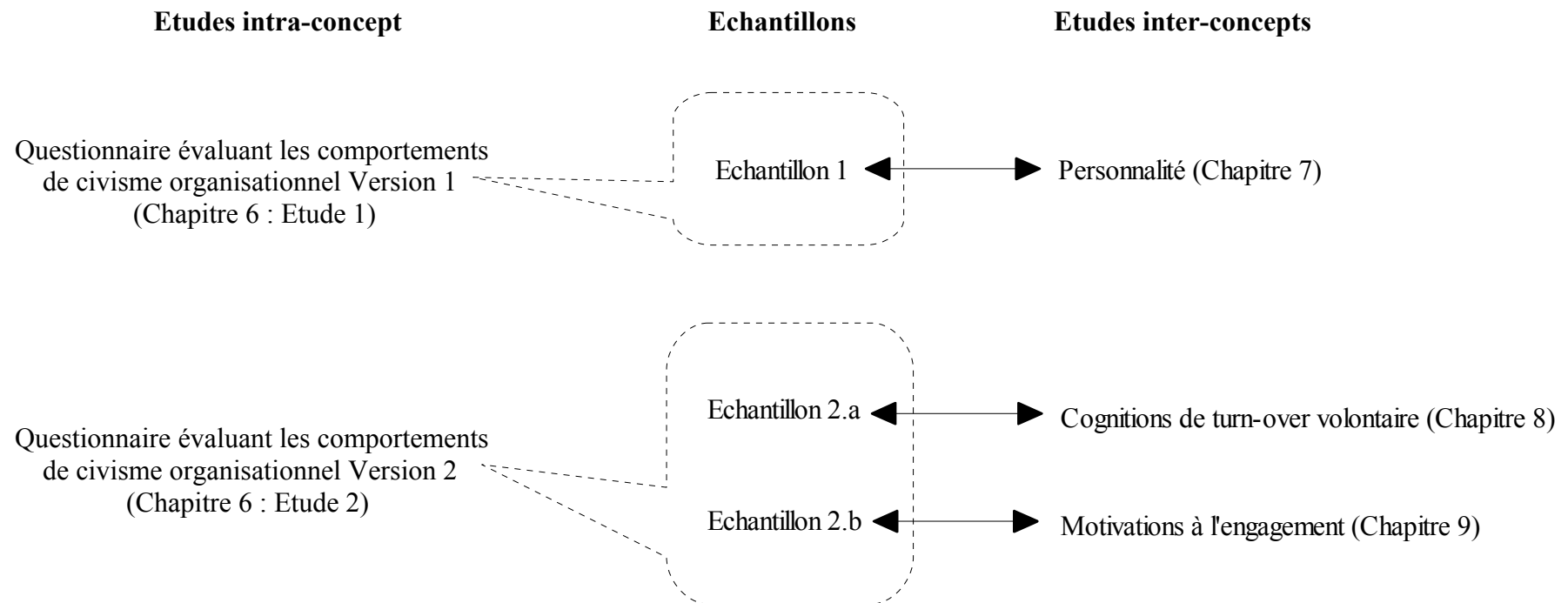
Modèles	Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}	ΔR^2
1	Désirabilité sociale	0,38***				
			0,381***	0,146	0,142	
2	Désirabilité sociale	0,04				
	Prestige de l'uniforme/de la marine	0,42***				
	Devenir indépendant	-0,22***				
	Possibilités d'avancement/de commander	0,19**				
	Cohésion	0,16*				
	Tradition familiale	0,11*				
			0,646***	0,418	0,402	0,272***

REGRESSION DE « PRENDRE DES INITIATIVES »

Modèles	Variables incluses	β	R	R^2	R^2_{aj}	ΔR^2
1	Désirabilité sociale	0,36***				
			0,361***	0,130	0,126	
2	Désirabilité sociale	0,27***				
	Motivations extrinsèques	-0,13*				
	Cohésion	0,21**				
			0,428***	0,183	0,172	0,053**

N = 225 * : $p < .05$ ** : $p < .01$ *** : $p < .001$

ANNEXE 25 : SCHEMA REPRESENTANT LES ECHANTILLONS UTILISES POUR LES ETUDES AU NIVEAU INTRA-CONCEPT ET INTER-CONCEPTS



Résumé

Ce travail théorique et empirique est centré sur la validité de construit des comportements de civisme organisationnel (CCO). Nous proposons une définition « théorique » (caractéristiques observables) qui synthétise les principaux éléments des définitions précédentes. La caractéristique essentielle des CCO est qu'ils sont discrétionnaires (non-imposables, leur omission n'est pas punissable). Cette définition « théorique » est articulée à une définition du « contenu » du domaine, fondée sur le modèle de Borman, Penner *et al.* (2001). Le questionnaire en français développé sur ce modèle s'ajuste plutôt au modèle de Williams et Anderson (1991, CCO qui bénéficient à l'organisation *vs.* CCO qui bénéficient aux individus). La validité divergente est étudiée au regard du modèle des cinq facteurs de personnalité. Il est argumenté qu'une meilleure compréhension des relations personnalité-CCO peut être obtenue en considérant les relations au niveau des facettes.

Dans une seconde version du questionnaire, les CCO correspondent à un construit latent général, qui peut être distingué en plusieurs facettes plus spécifiques, comme le suggèrent Tepper *et al.* (2004) et la méta-analyse de LePine *et al.* (2002). Une analyse théorique et empirique tend à confirmer l'hypothèse d'antécédents communs aux CCO et au turn-over volontaire. La relation entre la motivation à s'engager des marins et les CCO est également étudiée. Globalement, la motivation semble être un antécédent majeur des CCO (Borman et Penner, 2001 ; Organ, 1990). Nous proposons un réseau nomologique des relations entre les CCO et divers construits de la psychologie industrielle et des organisations, incluant la dimension motivationnelle.

Mots clés : comportements de civisme organisationnels – personnalité –
turn-over volontaire – motivations

* * * * *

Abstract

This theoretical and empirical work focuses on the construct validity of organizational citizenship behaviors (OCBs). We suggest a “theoretical” definition (observable characteristics) summarizing the main elements of previous definitions. The primary characteristic of OCBs is that they are discretionary (not enforceable, their omission is not punishable). The “theoretical” definition is associated with a domain “content” definition, based on the Borman, Penner *et al.* model (2001). The French questionnaire developed using this model fits the Williams and Anderson model rather well (1991, OCBs that benefit the organization *vs.* OCBs that benefit individuals). Its divergent validity is studied using the big five model of personality. It is argued that a better understanding of personality-OCB relationships can be obtained by considering facet level relationships.

In a second version of the questionnaire, OCBs represent a general latent construct, which can be divided into several more specific facets, as suggested by Tepper *et al.* (2004) and the LePine *et al.* (2002) meta-analysis. A theoretical and empirical analysis tends to confirm the hypothesis of antecedents of OCB and voluntary turnover. Links between Marines' motivations to enlist and OCBs are also studied. Overall, motivation seems to be a major antecedent of OCBs (Borman et Penner, 2001 ; Organ, 1990). We propose a nomological network of relationships between OCBs and a wide range of I/O psychology constructs, including the motivational dimension.

Key words : organizational citizenship behaviors – personality – voluntary turnover –
motivations